

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UMA METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

JOSÉ LUIZ MENDES



UFSC-BU



FLORIANÓPOLIS
SANTA CATARINA - BRASIL
JULHO DE 1998

**UMA METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EMPRESARIAL**

JOSÉ LUIZ MENDES

UMA METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA

FLORIANÓPOLIS
SANTA CATARINA - BRASIL
JULHO DE 1998

JOSÉ LUIZ MENDES

UMA METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE “MESTRE”, ESPECIALIDADE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,
E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.



Professor Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Professor Nelson Casarotto Filho, Dr.
Orientador



Professor Bruno Harmut Kopittke, Dr.



Professor Carlos Raul Borenstein, Dr.



Professor Ivan Ricardo Gartner, M.Eng.

À minha esposa
Tânia

Aos meus filhos
Camilla,
Karina,
Thiago
e
Vitor

Aos meus pais
José (in memorian)
e
Maria José

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas e empresas tornaram-se merecedoras do nosso reconhecimento, pelo muito que colaboraram para a realização deste trabalho, dentre elas destacam-se:

- a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior (CAPES), pelo suporte financeiro;
- o Centro de Ciências Tecnológicas (FEJ) da UDESC, por me franquear suas instalações;
- os colegas do Departamento de Ciências da Computação (DCC) da FEJ que comigo cooperaram, incluindo aqui os que estão exercendo funções na Reitoria da UDESC;
- o Professor Doutor Nério Amboni, do Centro de Administração e Gerência (ESAG) da UDESC, pelo apoio metodológico para o desenvolvimento deste trabalho;
- o Professor Doutor Nelson Casarotto Filho, do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pela confiança, orientação e apoio;
- minha mãe, Maria José, pelo apoio e acomodações em sua residência;
- minha irmã, Beta, pelo trabalho de revisão do texto e
- finalmente, meus familiares pelo apoio, de modo particular à minha esposa, Tânia, pelo companheirismo, compreensão e suporte logístico no trabalho de digitação e formatação desta dissertação.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE TABELAS.....	X
RESUMO	XI
ABSTRACT	XII
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA.....	13
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Geral.....	17
1.3.2 Específicos	17
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
2.1 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.1.1 Introdução.....	19
2.1.2 Planejamento Estratégico na Década 60.....	19
2.1.3 Planejamento Estratégico na Década 70.....	26
2.1.4 Planejamento Estratégico na Década 80.....	31
2.1.5 Planejamento Estratégico na Década 90.....	41
2.1.6 Outras Ferramentas.....	43
2.1.6.1 Força Motriz.....	43
2.1.6.2 Definição do Negócio.....	50
2.1.6.3 Modelo de Congruência do Comportamento Organizacional	54
2.1.6.4 Controle da Qualidade Total	57
2.2 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	60
2.2.1 Introdução.....	60
2.2.2 Desenvolvimento de Estratégias segundo Ansoff.....	60
2.2.3 Desenvolvimento de Estratégias segundo Steiner e Miner.....	65
2.2.4 Desenvolvimento de Estratégias segundo Tavares	70
2.2.5 Desenvolvimento de Estratégias segundo Oliveira.....	73
2.2.6 Abordagens Estratégicas.....	78
3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS METODOLOGIAS ESTUDADAS.....	82
3.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS SIMILARIDADES E DIFERENÇAS	82
3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS METODOLOGIAS QUE APRESENTAM O QUE E O COMO FAZER.....	87
3.3 CONCLUSÕES.....	90
4 PROPOSTA DE METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL.....	91
4.1 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	91
4.1.1 Objetivos	91
4.1.2 Características da Metodologia Proposta	92
4.1.3 Papéis de trabalho	97
4.1.4 Primeira Fase: Organizar.....	99
4.1.4.1 Introdução.....	99
4.1.4.2 Formalizar Equipe do Projeto.....	100

4.1.4.3 Sensibilizar e Treinar os Envolvidos	103
4.1.4.4 Estabelecer Mecanismo de Controle	105
4.1.5 Segunda Fase: Analisar o Ambiente	106
4.1.5.1 Introdução	106
4.1.5.2 Definir o Negócio	107
4.1.5.3 Fazer Análise de Vulnerabilidade	113
4.1.5.4 Fazer Análise da Macroambiência	115
4.1.5.5 Fazer Análise da Microambiência	120
4.1.6 Terceira Fase: Avaliar o Potencial da Empresa	123
4.1.6.1 Introdução	123
4.1.6.2 Identificar Oportunidades e Ameaças	124
4.1.6.3 Identificar Pontos Fortes e Pontos Fracos	127
4.1.6.4 Identificar Fatores Chaves de Sucesso	131
4.1.7 Quarta Fase: Editar o Plano	133
4.1.7.1 Introdução	133
4.1.7.2 Desenvolver Matriz de Sinergia Relativa	134
4.1.7.3 Desenvolver Matriz de Atratividade e Competitividade	135
4.1.7.4 Estabelecer Objetivos	136
4.1.7.5 Estabelecer Plano Operacional	139
4.1.7.6 Emitir Relatório Final	140
4.1.8 Descrição dos Papéis de Trabalho	141
4.1.8.1 Introdução	141
4.1.8.2 Estrutura do Projeto	141
4.1.8.3 Cronograma das Atividades	142
4.1.8.4 Diagrama de Atividades da Metodologia	143
4.1.8.5 Visão Geral da Fase Organizar	143
4.1.8.6 Visão Geral da Fase Analisar o Ambiente	143
4.1.8.7 Visão Geral da Fase Avaliar o Potencial da Empresa	144
4.1.8.8 Visão Geral da Fase Editar o Plano	144
4.1.8.9 Força Motriz	145
4.1.8.10 Missão	145
4.1.8.11 Áreas Estratégicas de Negócio	145
4.1.8.12 Análise de Vulnerabilidade: Apoios e Ameaças	146
4.1.8.13 Análise de Vulnerabilidade: Matriz de Probabilidade x Impacto	147
4.1.8.14 Características dos Cenários	147
4.1.8.15 Expectativas Externas	148
4.1.8.16 Expectativas Internas	148
4.1.8.17 Oportunidades e Ameaças	149
4.1.8.18 Pontos Fortes e Pontos Fracos	149
4.1.8.19 Fatores Chaves de Sucesso	150
4.1.8.20 Objetivos	151
4.1.8.21 Políticas	151
4.1.8.22 Estudos Estratégicos	152
4.1.8.23 Matriz de Sinergia Relativa	152
4.1.8.24 Fatores de Atratividade	153
4.1.8.25 Fatores de Competitividade	154
4.1.8.26 Matriz de Atratividade e Competitividade	155
4.1.8.27 Plano Operacional	155
4.1.8.28 Relatório Final	156
4.1.9 Glossário	157
4.1.10 Planejamento Estratégico Formal x Informal	157
4.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA	158
4.2.1 Introdução	158
4.2.2 Aplicação da Metodologia	160
4.2.2.1 Organizar	160
4.2.2.2 Analisar o Ambiente	160
4.2.2.3 Avaliar o Potencial da Empresa	162
4.2.2.4 Editar o Plano	163
4.2.3 Conclusões	164

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	165
5.1 CONCLUSÕES SOBRE O TRABALHO DESENVOLVIDO	165
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS POSTERIORES NA ÁREA	168
ANEXOS.....	171
ANEXO A: MODELO DE ENTIDADES E RELACIONAMENTOS	172
ANEXO B: ADMINISTRAÇÃO DO PROJETO.....	174
ANEXO B.1: Estrutura do Projeto.....	174
ANEXO B.2: Cronograma das Atividades	175
ANEXO C: DIAGRAMAS DA METODOLOGIA	176
ANEXO C.1: Diagrama de Atividades da Metodologia	176
ANEXO C.2: Visão Geral da Fase Organizar	177
ANEXO C.3: Visão Geral da Fase Analisar o Ambiente	177
ANEXO C.4: Visão Geral da Fase Avaliar o Potencial da Empresa.....	178
ANEXO C.5 Visão Geral da Fase Editar o Plano.....	178
ANEXO D: ANÁLISE DO AMBIENTE.....	179
ANEXO D.1: Força Motriz.....	179
ANEXO D.2: Missão da Empresa.....	179
ANEXO D.3: Áreas Estratégicas de Negócio.....	179
ANEXO D.4: Apoios e Ameaças	180
ANEXO D.5: Matriz de Probabilidade x Impacto	181
ANEXO D.6: Características dos Cenários	182
ANEXO D.7: Expectativas Externas.....	182
ANEXO D.8: Expectativas Internas.....	182
ANEXO E: POTENCIAL DA EMPRESA.....	183
ANEXO E.1: Oportunidades e Ameaças	183
ANEXO E.2: Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	183
ANEXO E.3: Fatores Chaves de Sucesso	183
ANEXO F: EDIÇÃO DO PLANO	184
ANEXO F.1: Objetivos	184
ANEXO F.2: Políticas	184
ANEXO F.3: Estudos Estratégicos	184
ANEXO F.4: Matriz de Sinergia Relativa.....	185
ANEXO F.5: Fatores de Atratividade	186
ANEXO F.6: Fatores de Competitividade.....	186
ANEXO F.7: Matriz de Atratividade e Competitividade	187
ANEXO F.8: Plano Operacional	188
ANEXO F.9: Relatório Final	189
ANEXO G: PAPÉIS DE TRABALHO GERADOS NA APLICAÇÃO.....	190
ANEXO G.1: Apoios e Ameaças	191
ANEXO G.2 Matriz de Probabilidade x Impacto	194
ANEXO G.3: Características dos Cenários.....	195
ANEXO G.4: Expectativas Externas	197
ANEXO G.5: Expectativas Internas.....	198
ANEXO G.6: Oportunidades e Ameaças	199
ANEXO G.7: Pontos Fortes e Pontos Fracos	200
ANEXO G.8: Fatores Chaves de Sucesso.....	201
ANEXO G.9: Matriz de Sinergia Relativa	202
ANEXO G.10: Objetivos	205
ANEXO G.11: Políticas	206
ANEXO G.12: Estudos Estratégicos.....	206
FONTES BIBLIOGRÁFICAS	207
GLOSSÁRIO	220

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Matriz Produto/Mercado.....25

Figura 2.2 Matriz Crescimento x Participação.....28

Figura 2.3 Estratégias Genéricas - Porter34

Figura 2.4 Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.....36

Figura 2.5 Estratégias Genéricas - Day.....37

Figura 2.6 Sistema de Valores38

Figura 2.7 Cadeia de Valor Genérica39

Figura 2.8 Cadeia de Valor para um Fabricante de Copiadoras.....40

Figura 2.9 Visões de Desenvolvimento Estratégico.....43

Figura 2.10 Dimensões na Definição de um Negócio.....52

Figura 2.11 Modelo Organizacional57

Figura 2.12 Ciclo PDCA.....58

Figura 2.13 Estabelecimento de Diretrizes e Metas59

Figura 2.14 Elementos do Pensamento Estratégico.....60

Figura 2.15 Etapas do Planejamento Estratégico - Ansoff62

Figura 2.16 Etapas do Planejamento Estratégico - Steiner e Miner66

Figura 2.17 Avaliação do Ambiente e da Empresa.....69

Figura 2.18 Etapas do Planejamento Estratégico - Tavares.....71

Figura 2.19 Etapas do Planejamento Estratégico - Oliveira74

Figura 4.1 Modelo Metodológico Geral de Estruturação de Metodologias.....93

Figura 4.2 Diagrama de Atividades da Metodologia95

Figura 4.3 Visão Geral da Fase Organizar99

Figura 4.4 Visão Geral da Fase Analisar o Ambiente106

Figura 4.5 Visão Geral da Fase Avaliar o Potencial da Empresa123

Figura 4.6 Visão Geral da Fase Editar o Plano133

Figura 5.1 Visão Geral da Metodologia Proposta167

Figura 5.2 Planejar x Improvisar169

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 Três Modos de Formular Estratégias.....30

Tabela 2.2 Riscos das Estratégias Genéricas35

Tabela 2.3 Categorias Genéricas de Atividades.....39

Tabela 2.4 Três Caminhos de Formular Estratégias41

Tabela 2.5 Operações e Estratégias44

Tabela 2.6 Categorias e Forças Motriz.....45

Tabela 2.7 Estratégias de Diferenciação.....51

Tabela 2.8 Fatores na Definição da Estratégia51

Tabela 2.9 Subdivisão das Variáveis.....53

Tabela 2.10 Resumo das Estratégias x Variáveis54

Tabela 2.11 Fatores Contextuais dos Insumos55

Tabela 2.12 Componentes Organizacionais.....56

Tabela 2.13 Variáveis Ambientais e alguns de seus Componentes.....75

Tabela 2.14 Processo de Planejamento Estratégico.....79

Tabela 2.15 Abordagens Estratégicas.....81

Tabela 3.1 Autores Abordados82

Tabela 3.2 Quadro Comparativo entre as Propostas de Metodologias Apresentadas
pelos Autores.....89

Tabela 4.1 Fases e Atividades da Metodologia Proposta.....96

Tabela 4.2 Formulário para Descrição das Atividades96

Tabela 4.3 Papéis de Trabalho Propostos98

Tabela 4.4 Planejamento Estratégico Informal x Formal158

Tabela 5.1 Planejar x Improvisar169

RESUMO

Planejamento Estratégico é um ferramenta importante no processo de gestão empresarial e as metodologias de desenvolvimento de Planejamento Estratégico Empresarial tem evoluído muito desde o seu surgimento, porém ainda apresentam problemas. Este trabalho propõe uma metodologia de desenvolvimento de planejamento estratégico empresarial que pretende estabelecer **o que** e o **como** fazer o Planejamento Estratégico, para assegurar a sua implantação e avaliação.

Os principais produtos desta metodologia são as Definições Estratégicas, documento de interesse da alta administração da empresa, o Diagnóstico Estratégico, documento de interesse da média administração da empresa e o Plano Operacional sendo o que pretende assegurar a implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico.

O trabalho inicialmente dedica-se à revisão bibliográfica, onde é mostrada a evolução do processo de Planejamento Estratégico e propostas de Metodologias de Planejamento Estratégico discutidas por alguns autores.

Posteriormente é feita uma análise e interpretação, das similaridades e diferenças, das Metodologias de Planejamento Estratégico propostas pelos estudiosos da área, dando ênfase ao enfoque dado pelos mesmos no que tange ao **o que** fazer e ao **o como** fazer.

Em seguida é apresentada uma proposta de Metodologia de Planejamento Estratégico, que consolida **o que** e o **como** fazer e posteriormente uma aplicação desta metodologia.

Finalmente são apresentadas as conclusões e recomendações obtidas em razão do desenvolvimento e aplicação da metodologia proposta.

ABSTRACT

Strategic planning is an important tool in the process of managerial administration. The methodologies for the development of Managerial Strategic Planning have developed and improved a lot since they first appeared, nevertheless, they still present some problems. This work proposes a methodology for the development of managerial strategic planning that intends to establish the **what** and the **how** should be done in order to assure the implementation and assessment of a Strategic Planning.

The main products of this methodology are the Strategic Definitions, a document of interest to the high administration of a company; the Strategic Diagnostic, a document of interest to the medium administration of a company; and the Operational Plan, which is a document that intends to assure the implantation and accompaniment of the Strategic Planning.

This paper is initially devoted to a review of the literature, where the evolution of the Strategic Planning process is shown and proposed Planning Methodologies are discussed by some authors.

Next, an analysis and interpretation of the similarities and differences between Strategic Planning Methodologies proposed by the specialists in the area offered, emphasizing their focus on the **what** and **how** should be done.

In the next chapter, a proposal for a Strategic Planning Methodology, which consolidates the **what** and **how** aspects, is presented prior to an application of the suggested.

Finally, the conclusions are presented along with some recommendations obtained from the development and application of the proposed methodology.

1 INTRODUÇÃO

1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA

Antes de se entrar no tema propriamente dito, resgatar-se-á um pouco da palavra estratégia.

Seu conceito teve origem na Grécia antiga, onde “*estratégia* é a arte de dispor o exército” (*apud* Cunha (1996)). Posteriormente, Von Clausewitz (*apud* Mintzberg (1992a)) diz: “*estratégia* é o desenvolvimento geral de um exército e *tática* é a disposição da tropa no campo de batalha”. Finalmente, sua introdução no meio empresarial deve-se a Von Neumann e Morgenstern (*apud* Mintzberg (1992a)), em 1948, na teoria dos jogos, onde “*estratégia* de um jogador é um plano que possibilita escolher a melhor ação em qualquer situação possível”.

O primeiro tratado proeminente no campo da estratégia surgiu em 1965, no livro de Henry Igor Ansoff, “Corporate Strategy”, aqui referenciado Ansoff (1977). Sua proposição era assegurar a sobrevivência da empresa, através da adaptação do *mix* produto/mercado às condições do meio ambiente, observando-se a matriz produto/mercado.

A necessidade de se efetuar o Planejamento Estratégico teve como principais causas o aumento da complexidade e dinâmica do meio ambiente, a diminuição da resistência ao planejamento, a dinamização do meio ambiente nos anos 50 e o fato de muitas empresas apresentarem pontos fracos nos seus sistemas de planejamento a longo prazo.

Dentre as diversas definições de Planejamento Estratégico, destacam-se duas. A primeira, dada por Drucker (*apud* Ansoff (1977)):

“Planejamento Empresarial é um processo permanente de tomada de decisões empresariais correntes, em bases sistemáticas e com o melhor conhecimento possível sobre os seus aspectos futuros, organizando sistematicamente os esforços exigidos para executá-los, e comparando os resultados dessas decisões às

expectativas, através de uma retroalimentação sistemática e organizada.”

A segunda, de Cunha (1996):

“Planejamento Estratégico é o processo que consiste na análise sistemática das oportunidades e ameaças (atuais e potenciais) do meio ambiente, e dos pontos fortes e fracos (atuais e potenciais) da empresa visando a formulação de objetivos, estratégias e ações.”

Até este ponto, resgatou-se um pouco da palavra estratégia, evidenciando o surgimento do Planejamento Estratégico e apresentando dois conceitos do mesmo.

Segundo Cunha (1996), os primeiros modelos de Planejamento Estratégico tinham as seguintes características:

- a dinâmica do meio ambiente provoca discontinuidades, que obrigam as empresas a se adaptarem;
- a lógica de formulação de estratégias era: (1) fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos, (2) diminuir a influência dos concorrentes no mercado, (3) considerar aspectos econômicos e tecnológicos (baseava-se no retorno sobre o capital investido) e (4) diminuir a diferença entre o planejado e o realizado, conhecida como **hiato**;
- as mudanças no meio ambiente são um estímulo à reorganização e
- o desenvolvimento dinâmico do meio ambiente não pode ser descrito com a ajuda da extrapolação de dados históricos, o que é conhecido como princípio da descontinuidade temporal.

Diversos estudiosos criticaram estes primeiros modelos de Planejamento Estratégico, dentre eles Ansoff *et al* (1990). Esses autores argumentam que esses modelos levam ao seguinte: (1) a estratégia resolve apenas uma parte do problema, ou seja, a que se refere a relação da empresa com seu meio ambiente (os problemas internos não são considerados). A empresa é considerada como um sistema fechado e (2) desconsidera importantes variáveis, tais como, ecologia, crise do petróleo e outras.

Em função dos problemas, advindos do desenvolvimento ocorrido na década de 70, como crise do petróleo, pressões ambientais, pressão de diferentes grupos, internacionalização dos mercados e outras, constatou-se uma ampliação do problema estratégico, onde os objetivos passaram a ser econômicos, tecnológicos, sociais, políticos e ecológicos.

Com isso, segundo Cunha (1996), surgiram as novas abordagens dos modelos de Planejamento Estratégico, que passaram a ter as seguintes características:

- consideração de novas dimensões e
- capacidade de tratar a dinâmica acelerada das mudanças do meio ambiente.

Nestas novas abordagens, considera-se no processo: a combinação de modelos organizacionais; a inclusão de variáveis qualitativas; a inclusão não só da visão mercadológica (*mix* produto/mercado), como também da visão da teoria das organizações e o maior envolvimento dos indivíduos. Aqui o Planejamento Estratégico, deve ser visto como sendo um processo construtivo, onde os indivíduos são atores e participam da construção de sua realidade do ponto de vista social. É um processo de aprendizagem da organização (ambiente interno) e do seu ambiente externo.

Independentemente do tipo de abordagem utilizada, o Planejamento Estratégico tem, entre outros, os seguintes objetivos: criação de espaços futuros de ação para evitar pressões; criação e manutenção de potenciais de competitividade; diminuição do risco de tomar uma má decisão; integração de decisões isoladas em um plano e visão criativa do planejamento.

Os principais argumentos utilizados para a sua aplicação são: conhecimento da dinâmica do meio ambiente, que é captada através da análise externa; geração de flexibilidade, ou seja, preparação para possíveis mudanças; interação dinâmica da empresa com o meio ambiente; integração interna da empresa, tendo como consequência o conhecimento de todos do problema; revitalização do espírito empreendedor, visto que a capacidade empreendedora do criador com o tempo vai se perdendo (o Planejamento

Estratégico propicia uma maneira criativa de revitalizar este espírito) e mais alternativas para decisão.

Por tudo que foi exposto até aqui, fica claro que a elaboração de um Planejamento Estratégico é um processo, dentre outros, abrangente, complexo e imprescindível. Em função disso, os estudiosos da área passaram a desenvolver roteiros, instruções, e formulários, visando facilitar este processo. Neste trabalho, estes instrumentos se chamarão Metodologia de Planejamento Estratégico.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As Metodologias de Planejamento Estratégico propostas, pelos estudiosos da área, estão divididas basicamente em metodologias normativas e metodologias descritivas.

As propostas **normativas** se preocupam, basicamente, em **como** fazer o Planejamento Estratégico. Segundo Cunha (1996), se constituem em aproximadamente 90% dos estudos. O planejamento normativo é a formulação sistemática de objetivos, isto é, estado futuro que se deseja alcançar, e ações alternativas e a escolha da melhor ação. Este tipo de planejamento tem alguns problemas, dentre eles se destacam: a consideração da informação total e a não consideração da atividade social e política do processo.

As propostas **descritivas** se preocupam, basicamente, em **o que** fazer no Planejamento Estratégico. Segundo o mesmo autor, estas se constituem em aproximadamente 10% dos estudos.

Segundo Idenburg (1993), existe uma verdadeira batalha entre os estudiosos da área Henry Igor Ansoff e Henry Mintzberg. O primeiro afirma que o gerenciamento estratégico deve ter regras específicas para as atividades de gerenciamento, enquanto o segundo afirma que o gerenciamento estratégico pode ser somente descrito em retrospectiva como modelo dessas atividades, que não é formado deliberadamente. Em outras palavras Ansoff segue uma proposta normativa, enquanto Mintzberg uma proposta descritiva.

Problema: as metodologias de Planejamento Estratégico sugeridas pelos estudiosos da área contemplam apenas **o que** fazer ou também o **como** fazer no processo de Planejamento Estratégico?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Levantar e analisar as propostas de metodologias de Planejamento Estratégico discutidas pelos estudiosos da área, com vistas a se propor um roteiro que estabeleça **o que** e o **como** fazer o Planejamento Estratégico, para assegurar sua implantação e avaliação.

1.3.2 Específicos

Levantar as metodologias de Planejamento Estratégico discutidas pelos estudiosos da área;

Identificar as similaridades e diferenças das metodologias de Planejamento Estratégico, apresentadas pelos estudiosos da área;

Verificar que metodologias de Planejamento Estratégico apontadas pelos estudiosos da área enfatizam **o que** e o **como** fazer;

Propor uma metodologia de Planejamento Estratégico que aborde de forma combinada **o que** e o **como** fazer e

Avaliar a proposta de metodologia de Planejamento Estratégico sugerida, a partir de experiências vivenciadas pelo autor.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo é composto de cinco partes. A primeira expõe o Planejamento Estratégico até o surgimento de suas metodologias, em seguida

é apresentada a definição do problema, posteriormente o objetivo geral e os objetivos específicos e, por último, é mostrada a organização deste trabalho.

A segunda parte é dedicada à revisão bibliográfica, onde se mostra a evolução do processo de Planejamento Estratégico, incluindo ferramentas que utilizam e/ou se apóiam no Planejamento Estratégico e em seguida propostas de Metodologias de Planejamento Estratégico, discutidas pelos autores Ansoff, Steiner e Miner, Tavares e Oliveira, concluindo com um resumo das 18 principais abordagens relativas a estratégias, surgidas nos últimos 30 anos.

A terceira faz uma análise e interpretação, das similaridades e diferenças, das Metodologias de Planejamento Estratégico discutidas pelos estudiosos da área, dando ênfase ao enfoque dado pelos mesmos no que tange **o que** fazer e **o como** fazer, bem como apresenta as conclusões desta análise.

A quarta apresenta uma proposta de Metodologia de Planejamento Estratégico, que consolida **o que** e **o como** fazer, onde são apresentados os objetivos, as características, os papéis de trabalho e cada uma das fases desta metodologia e posteriormente uma aplicação desta metodologia.

Na última parte, são apresentadas as conclusões sobre o trabalho desenvolvido e recomendações para trabalhos posteriores na área.

Por último se têm os anexos, nos quais são apresentados os modelos de papéis de trabalho propostos na metodologia, as fontes bibliográficas e um glossário dos principais termos utilizados nesta dissertação.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Introdução

Conforme visto anteriormente, segundo Cunha (1996):

“Planejamento Estratégico é o processo que consiste na análise sistemática das oportunidades e ameaças (atuais e potenciais) do meio ambiente, e dos pontos fortes e fracos (atuais e potenciais) da empresa visando a formulação de objetivos, estratégias e ações.”

Ainda, segundo o mesmo autor, o Planejamento Estratégico surgiu, dentre outros, em função de alguns fatores, tais como:

- aumento da complexidade e dinâmica do meio ambiente;
- diminuição da resistência ao planejamento;
- dinamização do meio ambiente nos anos 50 e
- grande número de empresas apresentavam pontos fracos nos

seus sistemas de planejamento a longo prazo.

Neste tópico discorre-se sobre as estratégias de planejamento desde o seu surgimento, na década de 60, até os dias atuais, destacando os principais estudiosos de cada uma delas.

2.1.2 Planejamento Estratégico na Década 60

A década de 60 teve algumas características econômicas e sociais muito definidas, que é preciso evocar para uma melhor compreensão do tipo de técnicas aqui consideradas. Foram anos de forte crescimento econômico para a maioria dos países do mundo ocidental, crescimento nem sempre suficientemente ordenado, tanto a nível nacional como dentro das próprias empresas que eram a fonte primária da renda econômica gerada. A

alta variedade de sistemas de planejamento que se implantaram naquela época compreendia dois tipos básicos de intencionalidades.

Um primeiro grupo tinha como propósito central estimular a empresa para que alcançasse todo o seu potencial de crescimento. A hipótese implícita por trás desses enfoques é que as empresas tendem a desenvolver impedimentos que inibem o emprego ótimo de suas capacidades. Por isso a denominação de **sistemas de planejamento do desenvolvimento**, para qualificar o tipo de procedimento que, sob uma ou outra modalidade, seguiam esta orientação.

O outro grupo de sistemas buscava não tanto o estímulo ao crescimento, mas principalmente a introdução de uma certa disciplina na elaboração das propostas destinadas a gerá-lo. A preocupação dominante nesse caso era a concretização dos procedimentos e sua engrenagem dentro da estrutura da empresa. A este enfoque se utilizou a denominação **sistemas formais de planejamento**.

Os **sistemas de planejamento do desenvolvimento** podem ser exemplificados com os métodos associados normalmente ao grupo de planejamento a longo prazo, que se iniciou em 1958 dentro do Stanford Research Institute. O sistema pressupõe que a empresa, no curso normal de suas atividades, tende a alcançar resultados inferiores aos que pretendia conseguir, levando em consideração sua posição competitiva e os recursos de que dispõe. A distância, entre a situação em que deveria encontrar-se, em função de seu potencial de realização, e a que se espera que ocupe seguindo as tendências atuais, cria um *gap* que é possível situar dentro do horizonte de planejamento.

O sistema de planejamento, neste caso, orienta-se no sentido de especificar o *gap* e buscar a maneira de eliminá-lo através das ações apropriadas de negócio. O procedimento a seguir pode ser mais ou menos participativo, ou seja, pode ter uma orientação de cima para baixo (maior peso das diretrizes e dos objetivos da alta administração) ou de baixo para cima (maior iniciativa outorgada aos níveis inferiores da empresa). Em qualquer caso, o processo costuma caracterizar-se pela solicitação de idéias de negócio

a diferentes níveis hierárquicos da empresa, seguindo um procedimento formal. É freqüente, por exemplo, solicitar que as propostas se reflitam em um impresso padronizado, tanto em forma qualitativa como quantitativa. Tais impressos podem depois ser revisados por um comitê da alta administração e aglutinados em grupos homogêneos para uma análise conjunta. É habitual que esse comitê conte com um grupo de apoio para o estudo do custo/benefício das propostas, de suas possíveis inter-relações e de suas implicações financeiras a nível consolidado.

Esse tipo de sistema de planejamento foi extensamente criticado por sua tendência a tornar-se um mero ritual, com sacrifício do propósito original, ou seja, o estímulo à criatividade para que a empresa pudesse desenvolver todo o seu potencial. O resultado do processo com freqüência se limitava ao grosso volume descritivo do plano, sem maiores conseqüências práticas. Talvez por isso, a modalidade que se denominou **sistemas formais de planejamento**, decidiu insistir naqueles aspectos do procedimento com maior incidência na tradução dos objetivos do plano, em ações concretas.

Na segunda metade da década de 60, a ênfase nos sistemas de planejamento transfere-se para o procedimento, ou seja, os **sistemas formais de planejamento**. Os sistemas desenvolvidos por Robert McNamara, na Ford Motor Company, constituem o protótipo destes sistemas. É preciso advertir que, na citada empresa, os procedimentos de desenvolvimento de planos a longo prazo se instrumentalizaram como uma extensão dos métodos orçamentários. Portanto, é lógico que agora se insista mais nos aspectos de coordenação e no estabelecimento de compromisso, visto que estas são as funções nas quais um orçamento costuma se revelar mais eficaz.

Do ponto de vista acadêmico, um trabalho representativo nesse terreno é o projeto sobre sistemas formais de planejamento, desenvolvido pelo professor Richard Vancil, da Harvard Business School, durante os anos de 1968 a 1972, que está refletido em Vancil e Lorange (1977). O trabalho recolhe algumas das lições da época, em que muitas empresas criaram departamentos de planejamento em seu seio, baseadas nas idéias descritas anteriormente. Algumas delas podem parecer triviais hoje, mas vale a pena

recordá-las aqui, porque neste tema é especialmente certo que quem ignora o passado está condenado a repeti-lo no futuro. São elas:

- os fracassos mais claros na introdução de um sistema formal de planejamento estiveram, normalmente, associados a falta de um compromisso profundo da alta administração com o mesmo, ou a preterição dos diretores de linha em favor da equipe de assessoria durante o processo de planejamento. O êxito de qualquer sistema formal está intimamente ligado à percepção do genuíno interesse da direção, por parte dos subordinados. Unicamente através do comprometimento profundo da alta administração no desenho e na implementação do sistema, é possível obter os benefícios que razoavelmente se deve esperar de sua adoção. Contudo, os sistemas de planejamento foram, e em algumas situações ainda o são, freqüentemente percebidos como um talismã que só precisa ser adquirido para que surta efeito na empresa;

- o mesmo se pode afirmar da necessidade de atribuir aos diretores de linha responsabilidade primária no funcionamento do sistema. Seja a finalidade do sistema aumentar a qualidade das decisões de negócio ou melhorar a coordenação e o compromisso das atividades com maior incidência no rumo da empresa, é evidente que o comando deve corresponder à direção de linha. Apesar disto, não poucos fracassos desses sistemas tiveram sua origem no fato de que sua condução foi cedida, em grande parte, aos analistas encarregados de gerar a informação de base e de supervisionar o processo do ponto de vista do procedimento. Portanto, o que realmente conta sob o enfoque do que se está considerando é a seqüência das atividades que o sistema gera, assim como as pessoas envolvidas em cada uma delas. O calendário de reuniões que se programa e a agenda de temas que se discutem são, neste sentido, mais importantes do que os documentos que se apresenta nelas. Assim sendo, não é surpreendente que a literatura sobre o tema seja abundante em recomendações sobre esses aspectos;

- o comentário anterior leva a sublinhar outra das características centrais deste enfoque, ou seja, a ênfase no caráter situacional do desenho mais apropriado para um sistema de planejamento estratégico. Da

mesma forma que a estrutura organizacional da empresa incide sobre o desenho do sistema, também o fazem outras variáveis como tamanho da empresa, maturidade dos mercados em que opera e outras. O que determina, em última análise, a boa qualidade do sistema é o grau de adequação às circunstâncias singulares de cada passo. Contudo, esta conclusão não deve levar a uma atitude de ceticismo sobre o nível dos conhecimentos generalizáveis que alguém possa chegar a desenvolver sobre o tema. O enfoque dos sistemas formais dá um passo a mais e identifica as variáveis que em qualquer caso são críticas no desenho do sistema. Levando em consideração a complexidade do problema, esta é uma vantagem que não deve ser subestimada;

- um dos elementos do desenho, que costuma revelar-se de grande importância, é a conexão entre o plano a longo prazo e o orçamento anual. Até que ponto devem ser consistentes estes dois documentos, tanto quanto as suposições em que se baseiam, como aos objetivos quantitativos nos quais se produz um soiapamento? Que ritmo de convergência deve adotar-se na elaboração de ambos os documentos, quando se decidiu sincronizá-los de alguma forma? Mais uma vez, o contexto de cada situação é determinante para responder a tais perguntas. Uma vinculação estreita provavelmente fomentará o realismo e a prudência entre os diretores responsáveis pelo cumprimento do orçamento. Por isso a direção da empresa deve decidir se este é o tipo de atitude que quer fomentar no momento atual. Por outro lado, um desenho de vínculos frouxos, com o objetivo de fomentar a criatividade do negócio, pode criar a aura de um mero exercício intelectual em torno do plano a longo prazo. Nesse sentido, a experiência da empresa com processos formais de planejamento costuma revelar-se como uma consideração primordial. De todo modo, inconsistências notáveis entre plano e orçamento não podem ser uma prática habitual, e o melhor é erradicá-las quanto antes. Sob o pressuposto da consistência, o ritmo de vinculação entre plano e orçamento é uma variável do desenho que permanece em mãos do coordenador do sistema e

- a função e a dependência hierárquica do departamento de planejamento também são elementos importantes no desenho do sistema. Uma empresa pode optar simplesmente por alocar esta função no departamento de finanças, mas uma alternativa óbvia é a criação de um novo departamento com esse propósito. Neste último caso, o posicionamento do departamento dentro da empresa é um tema que deve ser examinado com cuidado. Algumas empresas subordinam-no ao departamento de finanças; outras fazem-no depender diretamente da direção geral. Evidentemente, cada uma das duas opções contém diferentes mensagens à empresa sobre o significado do novo sistema. É importante ter presente que o papel do planejador não consiste em tomar decisões. Estas devem ficar nas mãos dos diretores de linha. Seu trabalho é o de atuar como catalisador do processo, certificando-se de que a informação válida se encontra disponível nos momentos adequados. Isso implica, certamente, um alto grau de conhecimento, tanto do ambiente competitivo, como das capacidades e das tendências dos diretores envolvidos em cada etapa do processo.

Nessa década, o trabalho mais importante é creditado a Ansoff (1977), no que se refere ao estabelecimento de estratégias, ao especificar quatro formas de atuar no sentido de fortalecer o **elo comum**, definido como a relação entre produtos e mercados presentes e futuros. São elas: conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. Dentre elas a que mais se destaca é a do vetor de crescimento, também conhecida como matriz produto/mercado, que consiste em indicar a direção em que a empresa está andando em relação a sua postura corrente em termos de produtos e mercados. A figura 2.1 ilustra esta situação.

Esta matriz estabelece que **penetração no mercado** consiste na tentativa da empresa em aumentar as vendas de seus produtos atuais em seus mercados atuais, **desenvolvimento de mercado** consiste na tentativa da empresa em aumentar suas vendas introduzindo seus produtos atuais em novos mercados, **desenvolvimento de produto** consiste na tentativa da empresa em aumentar as vendas por meio do desenvolvimento de produtos aperfeiçoados para o seu mercado corrente e **diversificação** corresponde ao

esforço da empresa em atuar em novos segmentos de negócios com novos produtos.

Neste modelo a atratividade do mercado é estabelecida por diversos fatores, dentre eles destacam-se: tamanho do mercado, taxa de crescimento do mercado, evolução histórica do lucro no mercado, intensidade da competição, tecnologia exigida, vulnerabilidade à inflação e condições sociais, políticas e legais. Já a posição competitiva pode ser determinada por fatores tais como: participação de mercado (*marketshare*), crescimento da participação de mercado, qualidade do produto, reputação da marca, canais de distribuição, eficácia do esforço promocional, capacidade produtiva, custos unitários de produção, suprimento de matérias primas, *performance* de pesquisa e desenvolvimento e capacidade gerencial.

IDADE DO PRODUTO	MERCADO	
	VELHO (conhecido)	NOVO (desconhecido)
VELHO	Penetração de mercado	Desenvolvimento de mercado
NOVO	Desenvolvimento de produto	Diversificação

Figura 2.1 Matriz Produto/Mercado

Fonte: Adaptação de Ansoff (1977, p. 92)

A recessão econômica do início dos anos 70 pareceu revelar as fraquezas que ainda persistiam nesse tipo de sistema, inclusive depois da incorporação das melhorias de procedimento que o enfoque formal tinha fornecido ao acervo comum. Embora essa recessão fosse relativamente suave, em comparação com as que o mundo ocidental iria experimentar mais tarde, foi suficiente para que muitas empresas se dessem conta de que os sistemas de planejamento estratégico não eram uma garantia de êxito. Vancil e Lorange (1977) calculam que um terço dos departamentos de planejamento existentes na época foram eliminados ou fortemente expurgados. Os sobreviventes não podiam deixar de questionar-se sobre as razões pelas quais os sistemas não tinham satisfeito as altas expectativas depositadas neles. O que estava

funcionado mal? Para alguns, uma atenção excessiva ao procedimento havia relegado a segundo plano o que sempre deveria ter ocupado o primeiro, ou seja, a estratégica produto/mercado de cada negócio da empresa. Para outros, o grande erro foi a pouca atenção dada às inter-relações entre as diversas unidades de negócio. Finalmente, os sistemas de planejamento estratégico não haviam feito outra coisa senão reforçar a suposição mais fraca dos anos 60, qual seja, a crença nas possibilidades ilimitadas de crescimento e a fácil disponibilidade de capital. O pêndulo estava pronto para oscilar em outra direção.

2.1.3 Planejamento Estratégico na Década 70

Esta década trouxe consigo mudanças radicais no ambiente do mundo ocidental. Baixos ritmos de crescimento e altos níveis de inflação foram a pauta dominante, desde a crise do petróleo que aflorou em 1973. Neste contexto, muitas empresas experimentaram rápidos declives em seus níveis de rentabilidade, assim como uma diminuição importante em seus ritmos de crescimento. Os mercados financeiros endureceram-se notavelmente, introduzindo entre as empresas uma maior aversão à busca de capital externo. Os altos juros, juntamente com menor rentabilidade sobre os ativos, reduziram a atração do apoio financeiro. Por outro lado, o baixo índice de muitas cotações nas bolsas de valores faziam aparecer como proibitivas muitas ampliações de capital. Para muitas empresas, uma política de crescimento internamente sustentando era o único caminho possível.

O planejamento através da chamada **carteira de produtos** apareceu como a resposta mais apropriada para esse tipo de ambiente econômico. Visto que essa técnica foi utilizada principalmente em empresas diversificadas com estrutura divisional, sua discussão aqui irá basear-se neste contexto. Vale considerar, por um momento, os problemas de alocação de recursos que se apresentavam à alta administração dessas empresas frente à deterioração da rentabilidade e à escassez de capital. A resposta global de

muitas delas orientou-se para a concentração de recursos, isto é, para o investimento daqueles negócios cuja viabilidade havia ficado seriamente afetada pelas novas condições do ambiente. Em outras palavras, o caminho mais rápido para melhorar a rentabilidade da empresa seria a eliminação dos negócios mais ruinosos, redundando numa melhoria do índice agregado.

Um programa amplo de desinvestimento exige um procedimento sistemático para identificar os candidatos apropriados. Uma forma de identificar os produtos indesejáveis é através a matriz crescimento x participação também conhecida como matriz BCG (Boston Consulting Group), conforme Porter (1991) ou Gracioso (1996), mostrada na figura 2.2. Os quadrantes desta matriz têm o seguinte significado:

- **estrela:** produto com alto crescimento de mercado e alta fatia relativa. Necessita de investimentos para manter sua posição;
- **interrogação:** produto com alto crescimento de mercado e baixa fatia relativa. Altos investimentos poderiam ou não levá-lo à condição de produto estrela;
- **vaca leiteira:** produto com baixo crescimento de mercado e alta fatia relativa. Necessita baixos investimentos e pode ser utilizado para sustentar os demais produtos da empresa e
- **cão vadio:** produto com baixo crescimento de mercado e baixa fatia relativa. Deve ser descontinuado.

O caminho desejável é que o produto passe de interrogação para estrela e depois para vaca leiteira. A posição cão vadio é indesejável.

Por outro lado, mesmo se a depuração da carteira de negócios não era uma prioridade dominante, o problema da alocação racional de recursos persistia sob uma forma diferente. A hostilidade, real ou imaginária, dos mercados de capitais levou muitas empresas a desenvolver uma política de autofinanciamento. Sob esta premissa, os recursos destináveis ao reinvestimento são necessariamente limitados e é preciso adotar decisões bem definidas sobre os negócios que encerram maior promessa de futuro. O suporte analítico próprio deste tipo de esquemas é de grande utilidade para levar a tarefa a cabo, com êxito.

Taxa de Crescimento do mercado	Alto	estrela fluxo de caixa + ou - modesto	? grande fluxo de caixa negativo
	Baixo	vaca leiteira grande fluxo de caixa positivo	cão vadio fluxo de caixa + ou - modesto
		alta	baixa
Parcela de mercado			

Figura 2.2 Matriz Crescimento x Participação

Fonte: Porter (1991, p. 330) ou Gracioso (1996, p. 66)

Evidentemente, a informação mais válida para levar a termo esta análise é a que têm em mente os diretores à frente de cada unidade de negócio. De fato, esta especialização em termos de produto/mercado está na raiz de qualquer estrutura divisional. Ora, os diretores do escritório central, diante da tarefa de alocar recursos escassos, descobriram que não só careciam de conhecimentos substantivos sobre cada negócio em particular, mas que também não dispunham de uma linguagem suficientemente rica e apropriada para entabular um diálogo sobre cada unidade de negócio nos termos relevantes. Os métodos de planejamento, citados anteriormente, costumavam produzir grande quantidade de informação financeira e estatística, mas faziam pouca referência a fenômenos, como a posição relativa dos custos, a participação de mercado, a taxa sustentada de crescimento e outros. Os métodos de planejamento de carteira tiveram a virtude de mudar os termos dominantes nas reuniões de planejamento, ou seja, a atenção transferiu-se da análise exaustiva das contas de resultados previstas, para as variáveis econômicas fundamentais.

Os sistemas de planejamento de carteira serviram para estimular o pensamento estratégico naquelas empresas que, por quaisquer razões, não tinham sabido fomentá-lo em grau suficiente entre os diretores à frente de

cada negócio. Em outras palavras, havia situações piores do que a falta de um esquema que facilitasse a comunicação entre o escritório central e as divisões. Em não poucos casos, eram estas últimas que, com a ajuda do ambiente benigno dos anos 60, haviam se esquecido de levar a cabo uma avaliação profunda de seus produtos e mercados, em termos estratégicos. Não há dúvida de que os métodos de planejamento de carteira encerravam um grande potencial para esses casos, desde que não fossem apresentados à empresa de maneira simplista. Os sistemas de planificação de carteira serviram, na década de 70, para estimular o pensamento estratégico nas empresas que não o haviam fomentado, em um grau suficiente entre os diretores situados à frente dos negócios.

Em resumo, três propósitos principais parecem estar subjacentes por trás da grande popularidade que os sistemas de planejamento de carteira adquiriram nos anos 70: melhor alocação de recursos (interna ou através de desinvestimento), facilidade para o contato da alta administração com a administração média e fomento do componente estratégico no pensamento destes.

Os chamados sistemas de planejamento do desenvolvimento, do tipo desenhado pelo Stanford Research Institute, podiam ser vistos como um reflexo das idéias Keynesianas, já dominantes na prática econômica em meados dos anos 60. De forma semelhante, os métodos de planejamento de carteira guardam uma semelhança não casual com algumas idéias de política industrial que vêm despertando crescente interesse pelo êxito econômico do Japão, país que parece ter praticado estas idéias em escala nacional. A estratégia japonesa de selecionar setores de futuro com características definidas, alto valor agregado, competitivos a nível global e outras, parece ter produzido frutos extraordinários. É questionável que o modelo possa ser imitado com facilidade por outros países. Também a nível da estratégia nacional os fatores culturais costumam ser decisivos. Como no campo da empresa, nada pode poupar a árdua tarefa da análise situacional.

Nesta década, dentre outros trabalhos sobre o desenvolvimento de estratégias, se destacam os de Henry Mintzberg, Henry Igor Ansoff e James Brian Quinn.

Mintzberg (1973) destingue três modos de formular estratégias. O modo **empreendedor**, o **adaptativo** e o **planejamento**. Na tabela 2.1 são apresentadas as principais características e condições de uso de cada um dos modos.

CARACTERÍSTICAS	EMPREENDEDOR	ADAPTATIVO	PLANEJAMENTO
Motivação para decisões	ação	reação	ambas
Metas da empresa	crescimento	não definido	crescimento e eficiência
Avaliação de propostas	juízo	juízo	análise
Escolhas feitas por	empreendedor	negociações	gerência
Horizonte de decisão	longo prazo	curto prazo	longo prazo
Ambiente preferido	incerteza	certeza	risco
Relacionamento decisões	pouco	desconexo	integrado
Passo dados	decisões arrojadas	passos incrementais	estratégias globais
Visão de direção	geral	nenhuma	específica
CONDIÇÕES DE USO	EMPREENDEDOR	ADAPTATIVO	PLANEJAMENTO
Fontes de poder	empreendedor	dividido	gerência
Objetivos da empresa	operacional	não operacional	operacional
Ambiente organizacional	faz concessões	complexo e dinâmico	previsível estável
Status da empresa	jovem, pequena ou liderança forte	estabelecida	grande

Tabela 2.1 Três Modos de Formular Estratégias

Fonte: Adaptação de Mintzberg (1973, p. 49)

Ansoff (1990), dentre outras contribuições, introduziu o conceito de Administração Estratégica em 1979, na Bélgica. Segundo ele a Administração Estratégica está voltada para as mudanças organizacionais, incluindo-se nela o Planejamento Estratégico.

Quinn (1978) em seu estudo sobre o incrementalismo lógico faz uma abordagem sobre os sistemas de planejamento formais e sobre o poder comportamental.

Concluiu que nenhuma das abordagens caracteriza adequadamente o modo bem sucedido que os processos estratégicos operam. Estratégias efetivas tendem a emergir de uma série de subsistemas

estratégicos. A lógica por trás de cada subsistema é tão poderosa que pode trabalhar com uma abordagem normativa para a formulação dos elementos-chaves da estratégia, devido aos limites cognitivos e de processo dos subsistemas e a atividade de planejamento formal devem ser gerenciada e unida por uma abordagem descrita como incrementalismo lógico e que tal incrementalismo é uma técnica de gerenciamento propositada, efetiva e pró-ativa.

2.1.4 Planejamento Estratégico na Década 80

Nem todo processo evolutivo na área dos sistemas de planejamento estratégico consistiu em descartar por completo os enfoques precedentes. Em grande parte, cada nova etapa implicou uma assimilação dos elementos mais válidos introduzidos nas anteriores. Muitas das lições aprendidas através dos denominados enfoques formalizados continuam sendo válidas hoje em dia. As técnicas de carteira de produtos continuarão evoluindo mas, possivelmente, permanecerão de forma estável na “caixa de ferramentas” da alta administração. O enfoque situacional, isto é, a atenção às necessidades e às circunstâncias próprias de cada empresa, continuará sendo dominante.

Até meados dos anos 80 não se percebem grandes mudanças no horizonte sobre a Metodologia do Planejamento Estratégico. Há maior ênfase no exercício sistemático, e ao mesmo tempo criativo, da imaginação na análise do ambiente. É o enfoque que recebeu a denominação de planejamento por cenários. Muitas das empresas que utilizavam as técnicas de planejamento descritas neste trabalho, não perceberam fenômenos como a crise da energia, a supremacia competitiva das empresas japonesas em produtos tão importantes como os carros ou a eletrônica de consumo. Esse fato chamou a atenção sobre a capacidade dos sistemas de planejamento estratégico para trabalhar eficazmente num ambiente com alto nível de incerteza. Algumas empresas, fizeram do planejamento por cenários uma parte essencial de seus

sistemas. O método insiste na formulação explícita das hipóteses sobre o ambiente, para proporcionar uma visão global e internamente consistente do futuro.

O planejamento por cenários costuma incluir ambientes mais amplos do que o puramente setorial. A análise de ambientes nacionais é, com freqüência, parte do processo. Questões, como a capacidade de certos países latino-americanos para saldar suas dívidas a tendência dos juros nos Estados Unidos ou a cotação do dólar, são tratadas explicitamente, enfatizando a consistência das hipóteses que apóiam o cenário global. Para a empresa, evidentemente, o tema de interesse é a interação dos diversos cenários com estratégias alternativas. Como acontece com qualquer outro tipo de técnica analítica, incorporar o desenvolvimento de cenários em um sistema de planejamento estratégico é algo que só pode ser feito depois de efetuada a devida análise custo/benefício. Um elevado grau de incerteza em algum elemento chave do ambiente pode tornar o esforço rentável.

Um cenário é uma visão internamente consistente do ambiente em que a empresa realiza suas atividades de negócio. Com freqüência costuma-se pensar que se trata sempre de um ambiente a nível nacional ou internacional e que, portanto, será expresso em termos de natureza macroeconômica. Embora em muitos casos seja assim mesmo, também é certo que a metodologia de planejamento por cenários pode ser aplicada de forma plena a nível setorial. E, nesse sentido, sua utilidade não se limita ao campo da grande empresa. Uma empresa de porte médio pode considerar conveniente, em determinadas circunstâncias, fazer um uso intensivo dessa ferramenta.

Tais circunstâncias costumam dar-se quando existem incertezas importantes sobre a evolução futura do ambiente competitivo. Em tais casos, é tentador concluir que não é possível fazer previsão alguma e que, portanto, dedicar-se a planejar é perder tempo. Uma postura desta natureza esquece que o planejamento consiste justamente em fazer com que as coisas aconteçam de forma diferente daquela indicada por uma previsão meramente passiva. Ora, um certo vislumbre de futuro é uma condição necessária para

que o planejamento possa ter lugar. Um cenário não é uma previsão, mas sim um meio para melhor compreender as forças que podem condicionar a evolução do meio ambiente competitivo.

Em linhas gerais, o processo de planejamento por cenários consiste na identificação daquelas incertezas de natureza exógena que podem incidir de forma substancial no ambiente competitivo da empresa. A combinação consistente dessas incertezas e o desenvolvimento de suas implicações para as variáveis de tipo interno configuram um cenário dado. As estimativas originais podem ser fornecidas pelos gerentes de linha. Nesse caso, uma das vantagens do método é sua capacidade potencial para por em evidência as incongruências entre as hipóteses de trabalho sustentadas pela equipe diretora. Com muita freqüência, pelo menos um dos cenários é gerado pela equipe de planejamento com o propósito de desafiar os pressupostos de trabalho mais habituais entre os gerentes de linha, e forçar a análise não convencional destes.

Outro tema familiar na literatura de planejamento estratégico, é o da consecução de efeitos sinérgicos como meio de alcançar uma vantagem competitiva sustentável. A idéia de conseguir que o todo seja superior à soma das partes é, sem dúvida, atraente. O problema está em que seus principais proponentes nos anos 60 não haviam conseguido apresentar uma metodologia apropriada para fazer com que o efeito se materializasse. Felizmente, a análise crítica dos modelos de carteira pôs em evidência algumas idéias que podem ser úteis nesse aspecto.

Ao examinar em profundidade o fundamento analítico dos modelos de carteira, acaba-se por perceber que a produção acumulada de um produto, pode não ser um indicativo direto de sua posição relativa em termos de custo. Se existem custos compartilhados, a análise individual de cada atividade que compõem a cadeia de valor agregado é uma prática mais sólida do que considerar apenas o valor unitário de cada produto. Nesse sentido, é possível conseguir uma forte posição competitiva para o conjunto da empresa, embora nenhum de seus produtos ostente separadamente posições de liderança. Evidentemente, esse tipo de práticas deve ser aplicado com muito

cuidado, porque tende a aumentar o custo da coordenação administrativa. Contudo, não há dúvida de que permite uma busca racional da sinergia que até então não era possível.

Neste ponto se destaca o trabalho de Porter (1992). Segundo o autor *“estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”*. Para ele duas questões baseiam a escolha da estratégica competitiva.

A primeira diz respeito a **atratividade** das indústrias em termos de rentabilidade, onde a lucratividade de uma indústria é determinada por cinco forças competitivas: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaças de substitutos, ameaças de novos entrantes e intensidade da rivalidade entre as empresas existentes na indústria. Segundo o autor quanto maior estas forças, menor a competitividade. A figura 2.4 mostra estas forças, bem como apresenta todos os elementos da estrutura industrial que podem dirigir a concorrência em uma indústria.

A segunda é a **posição relativa** da empresa dentro de sua indústria. Para o autor, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação, resultando nas estratégias genéricas mostradas na figura 2.3. A seleção e implantação de uma estratégia genérica é o caminho lógico para a vantagem competitiva que deve ser investigada em qualquer indústria, embora esta seleção e implantação não seja simples.

	VANTAGEM COMPETITIVA	
MERCADO	CUSTO	PRODUTO
Todo o mercado	Liderança de custo	Diferenciação
Segmento de Mercado	Foco na liderança de custo	Foco na diferenciação

Figura 2.3 Estratégias Genéricas - Porter

Fonte: Adaptação de Porter (1992, p. 10)

Na liderança de custo a empresa procura ser o produtor de baixo custo em sua indústria. Suas fontes são, dentre outras, busca da economia de escala, tecnologia patenteada e acesso preferencial a matérias primas. Na diferenciação a empresa procura ser a única em sua indústria, com relação a algumas dimensões bastante valorizadas pelos compradores. Esta diferenciação pode ser baseada, dentre outros, no próprio produto, no sistema de distribuição e no método de *marketing*. Finalmente no foco, a empresa seleciona um segmento ou grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los. No foco na liderança de custo, a empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento alvo e no foco na diferenciação a empresa busca a diferenciação em seu segmento alvo. O segmento alvo deve ter compradores com necessidades incomuns, ou sistema de produção e distribuição que atenda da melhor forma. O segmento alvo deve ser diferente dos outros segmentos da indústria.

Para o autor a liderança de custo e diferenciação são a princípio inconsistentes.

Para Porter (1992), cada uma das estratégias genéricas envolvem riscos diferentes, mostrados na tabela 2.2.

LIDERANÇA DE CUSTO	DIFERENCIAÇÃO	FOCO
Liderança de custo não é sustentada · concorrentes imitam · tecnologia muda · outras bases para liderança de custo se esgotam	Diferenciação não é sustentada · concorrentes imitam · bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores	A estratégia de foco é imitada O segmento alvo torna-se sem atrativos em termos industriais · estrutura erode · demanda desaparece
Proximidade da diferenciação é perdida	Proximidade do custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento · as diferenças de segmento em relação a outros segmentos estreitam-se · as vantagens de um linha ampla aumentam
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria

Tabela 2.2 Riscos das Estratégias Genéricas

Fonte: Porter (1992, p. 18)

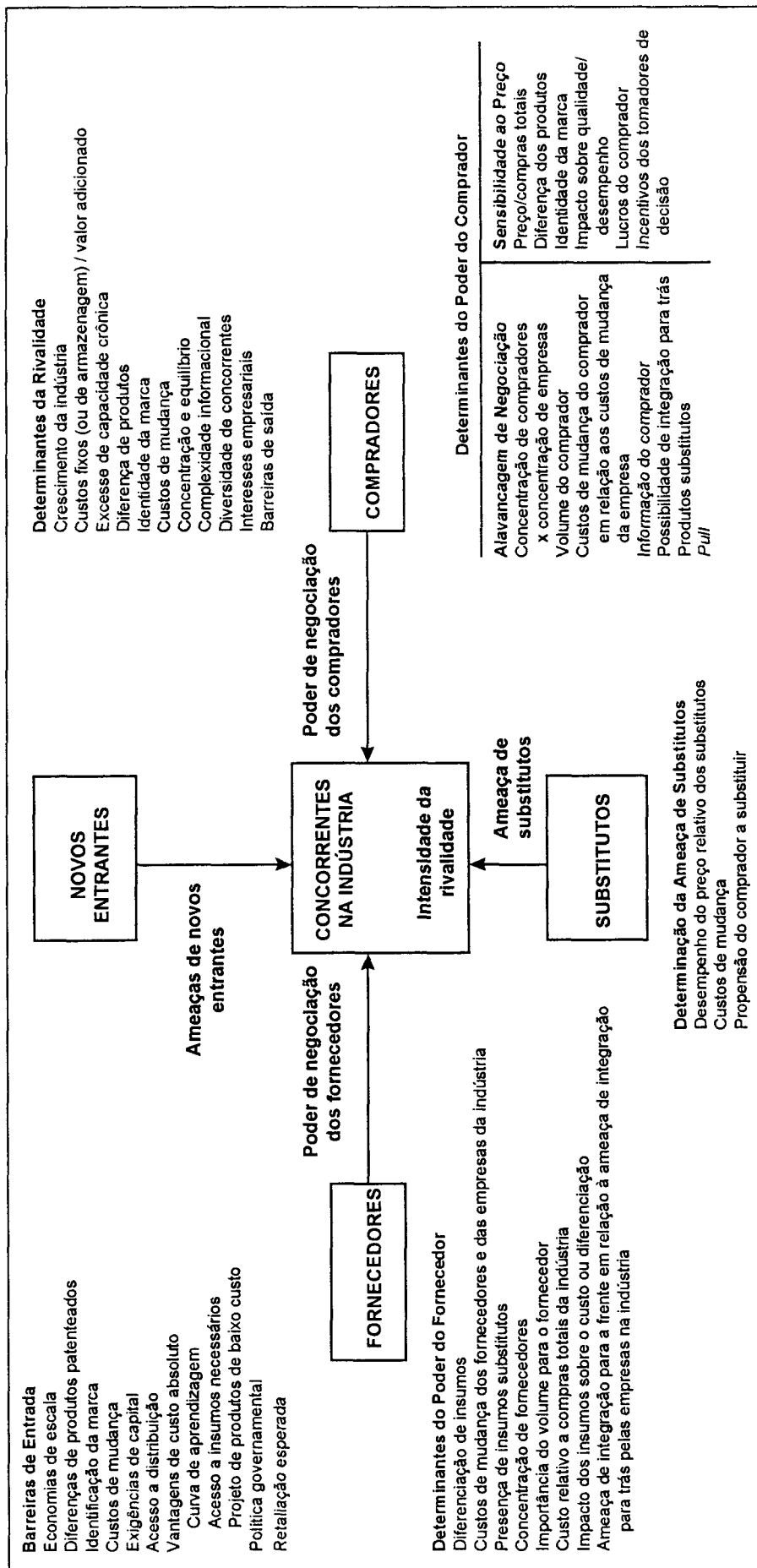


Figura 2.4 Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria

Fonte: Porter (1992, p. 5)

Porter (1992), afirma que a sustentabilidade das estratégias genéricas exigem que a empresa possua barreiras que dificultem a sua imitação por outras empresas de sua indústria.

Ao tratar de estratégias genéricas Day (1989), contrapõem-se a Porter (1992), argumentando que as empresas podem trabalhar com liderança de custos e com diferenciação simultaneamente para um mesmo produto, conforme mostra a figura 2.5. Para o autor, uma empresa pode atuar de forma expandida, utilizando estratégias de baixo custo e diferenciação ao mesmo tempo. A qualidade dos produtos pode indiretamente baixar os custos. Maior qualidade leva a um maior mercado (economia de escala).

A outra maneira é através a escolha do segmento ou escopo. Para ele existem três possibilidades: amplo mercado com estratégia comum para os segmentos, amplo mercado com estratégias "costuradas" e programas para cada segmento e foco em um único segmento (ou grupo de segmentos) dentro de um mercado.

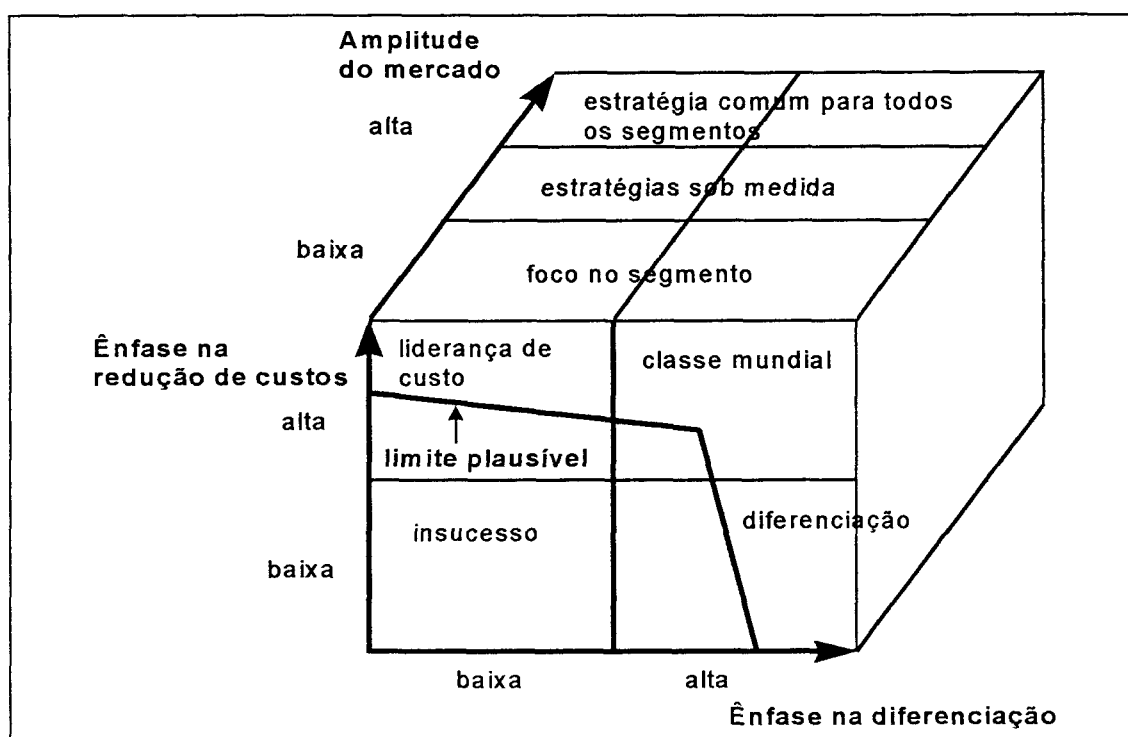


Figura 2.5 Estratégias Genéricas - Day

Fonte: Adaptação de Day (1989, p. 20)

Ainda nesta década Porter (1992) disseminou o conceito de cadeia de valores. Para o autor *“o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a cadeia de valores”*.

A cadeia de valores consiste em dividir uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. É o caminho que os produtos percorrem desde a origem da matéria-prima até o comprador. Para o autor, a cadeia de valor de uma empresa encaixa-se em uma corrente, denomina sistema de valores, conforme mostra a figura 2.6.



Figura 2.6 Sistema de Valores

Fonte: Porter (1992, p. 32)

Para o autor, *“valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece”*. Sendo assim uma empresa é rentável se o valor é superior aos custos envolvidos na criação do produto.

Segundo Porter (1992), a cadeia de valores consiste de atividades de valor e margem. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais se cria um produto de valor para o comprador. A margem é a diferença entre o valor total, representado pela cadeia de valores, e o custo da execução das atividades de valor.

Para o autor as atividades de valor, conforme mostra a figura 2.7, podem ser divididas em dois tipos: atividades primárias e atividades de apoio. As primeiras referem-se a criação, distribuição, venda, e pós-venda do produto. As segundas são atividades de suporte a si mesmas e as atividades primárias.

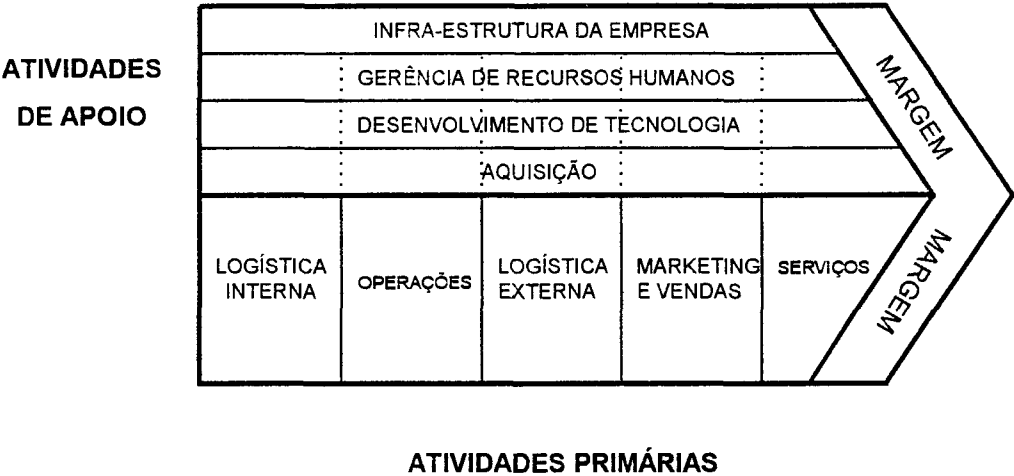


Figura 2.7 Cadeia de Valor Genérica
Fonte: Porter (1992, p. 35)

A tabela 2.3 resume as cinco categorias genéricas de atividades primárias e as quatro de atividades de apoio.

ATIVIDADES PRIMÁRIAS	
Logística interna	referem-se ao recebimento, armazenagem e distribuição de insumos
Operações	consistem no processo de transformação dos insumos no produto final
Logística externa	referem-se à coleta, armazenamento e distribuição do produto final aos compradores
Marketing e Vendas	associadas a oferecer meios pelo qual os compradores possam comprar o produto final, bem como induzi-los a isso
Serviços	consiste nas atividades de pós-venda
ATIVIDADES DE APOIO	
Aquisição	refere-se a função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa
Desenvolvimento de Tecnologia	consiste de esforços para aperfeiçoar o produto e o processo
Gerência de Recursos Humanos	consiste nas atividades de recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e remuneração de pessoal
Infra-estrutura da Empresa	inclui, dentre outras, as atividades de gerência, planejamento, finanças, contabilidade, questões jurídicas, questões governamentais e gerência da qualidade.

Tabela 2.3 Categorias Genéricas de Atividades
Fonte: Adaptação de Porter (1992)

Para Porter (1992), estas categorias genéricas podem ser divididas em atividades distintas, as quais dependem da indústria onde atua a empresa, bem como de sua estratégia. A figura 2.8 mostra uma cadeia de valores completa para uma empresa fabricante de copiadoras.

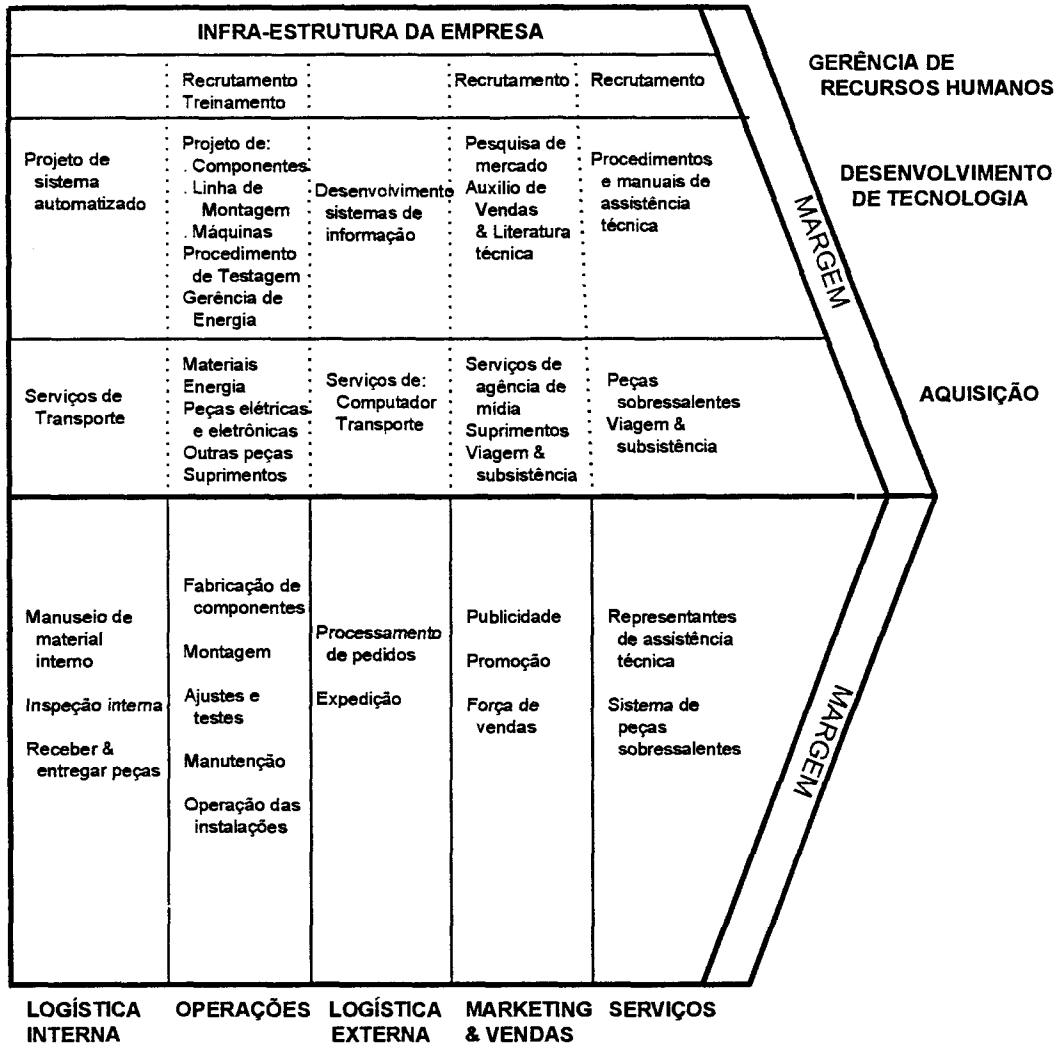


Figura 2.8 Cadeia de Valor para um Fabricante de Copiadoras

Fonte: Porter (1992, p. 43)

Concluindo, quanto a proposta de Porter (1992), diz-se que o objetivo da cadeia de valor é analisar a empresa, voltada para os concorrentes e os clientes. Todas as atividades da empresa são estudadas com respeito às suas contribuições para a satisfação das necessidades dos clientes. A análise deve mostrar formas de identificar as atividade agregadora

de valor de modo a se obter maior competitividade. A maior competitividade significa atividades estratégicas mais baratas ou melhores.

2.1.5 Planejamento Estratégico na Década 90

Nesta década, dentre outros trabalhos sobre o desenvolvimento de estratégias, se destacam os de Michael Goold e Andrew Campbell, Robert H. Hayes, P. J. Idenburg e Henry Mintzberg.

Goold e Campbell (1993) distinguem três caminhos de formular estratégias. O **planejamento estratégico**, o **controle financeiro** e o **controle estratégico**. A tabela 2.4 apresenta as principais vantagens e desvantagens de cada um dos caminhos.

	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	CONTROLE FINANCEIRO	CONTROLE ESTRATÉGICO
VANTAGENS	.estratégias compartilhadas e de longo prazo .unidades coordenam seus planos .incentiva a criação de estratégias ambiciosas	.estratégias desenvolvidas nas unidades e de curto prazo .autonomia das unidades .desenvolve executivos .retorno sobre o investimento alto .possibilita portfólios diversificados	.estratégias desenvolvidas nas unidades e aprovadas na matriz .autonomia das unidades (matriz cuida do resultado financeiro) .exploração da sinergia entre unidades
DESVANTAGENS	.processo pode ser frustrante .perda de autonomia das unidades .perda de flexibilidade das unidades	.visão de curto prazo .dificulta exploração de sinergia entre unidades .limitação da flexibilidade do controle financeiro	.plano e orçamento podem puxar em direção opostas .difícil de ser executado, devido a ambigüidades .única medida de desempenho é financeira

Tabela 2.4 Três Caminhos de Formular Estratégias

Fonte: Adaptação de Goold e Campbell (1993)

Hayes (1993) argumenta que deveria ser mudado o paradigma na formulação de estratégias para “meios-caminhos-fins”(*means-ways-ends*), no lugar de “fins-caminhos-meios”(*ends-ways-means*). O método formalmente utilizado, baseia-se no fato de que primeiro é necessário saber se há recursos para atingir os fins (objetivos), em lugar de estabelecer os fins, definir os caminhos (estratégias) para atingi-los e depois encontrar os meios (recursos).

Idenburg (1993) destaca 4 (quatro) visões do processo de desenvolvimento estratégico, conforme figura 2.9. São elas: planejamento racional, planejamento como processo de aprendizado direcionado, planejamento com base no incrementalismo lógico e formação de estratégia emergente. Todas estas visões desempenham um papel de racionalidade, experiência de aprendizado e complemento de espontaneidade.

No **planejamento racional** destaca que os objetivos são atingíveis, baseia-se na análise de ambiente externo e interno, a formulação das estratégias e planos de ação exigem a participação da alta administração, o ambiente operacional é previsível, a formulação do plano é destituída de sua implementação e utiliza basicamente a racionalidade instrumental.

No **planejamento como processo de aprendizado direcionado** propõe que a formulação das estratégias e planos de ação exigem a participação de todos, o ambiente operacional é imprevisível, utiliza racionalidade instrumental e substantiva, e processo de adaptação contínua, no atendimento dos objetivos.

No **planejamento com base no incrementalismo lógico** afirma que a formulação das estratégias e planos de ação exigem a participação de todos, o ambiente operacional é imprevisível, utiliza racionalidade instrumental e substantiva, processo de adaptação contínua, no atendimento dos objetivos e muitas alternativas, algumas bloqueadas e outras sem fim.

Finalmente na **formação de estratégia emergente** enfatiza que o ambiente operacional é imprevisível, a reação é de forma flexível e não estruturada, aprendem por seus próprios erros e é porta aberta a todos os mecanismos irracionais.

		orientação por objetivos (o que)	
		fraco	forte
orientação por processos (como)	forte	aprendizado direcionado	incrementalismo lógico
	fraco	estratégia emergente	planejamento racional

Figura 2.9 Visões de Desenvolvimento Estratégico

Fonte: Adaptação de Idenburg (1993, p. 133)

Em seu trabalho conclui: os administradores devem tomar conhecimento de pesquisas acadêmicas, deve-se conhecer o passado para orientar em relação ao futuro e pesquisas devem ser desenvolvidas no sentido de aumentar a compreensão do processo de aprendizado organizacional.

Mintzberg (1993) salienta que administrar estratégias é moldá-las através do pensamento e ação, controle e conhecimento, estabilidade e mudança, necessitando para isso administrar na estabilidade, detectar discontinuidades, conhecer o negócio, administrar padrões e conciliar mudança e estabilidade.

2.1.6 Outras Ferramentas

2.1.6.1 Força Motriz

Segundo Tregoe e Zimmerman (1988), todas as empresas devem se preocupar com dois aspectos de sua existência a fim de que possam sobreviver com êxito: **o que** querem ser e **como** chegar até lá. Para os autores, apesar destes dois aspectos fazerem parte do pensamento a longo prazo de uma empresa, não devem ser confundidos e sim considerados como dimensões separadas, conforme ilustra a tabela 2.5.

Os autores definem *“estratégia como a estrutura que guia as escolhas que determinam a natureza e direção de uma empresa”*. Para eles estas escolhas incluem, dentre outras, decisões sobre os tipos de produtos que a empresa examinará ou não, mercados aos quais servirá ou não. A

maneira como estas escolhas são feitas determina a natureza e a direção da empresa. Se forem feitas dentro do contexto de uma estrutura estratégica, o rumo da empresa estará sob controle da alta administração.

Para os autores surge então a decisão estratégica fundamental: *“Qual deve ser o âmbito de nossos produtos e mercados?”*. Esta questão sugere a importância das decisões sobre as escolhas relacionadas a produtos que a empresa deve produzir e que mercados deve atender. Dentro deste contexto os autores definem *“Força Motriz como a principal determinadora do âmbito futuro dos produtos e mercados”*.

OPERAÇÕES (como)	ESTRATÉGIA (o que)	
	Clara	Obscura
Eficiente	estratégia clara e operações eficientes provocaram êxito no passado e o farão no futuro	estratégia obscura e operações eficientes provocaram êxito no passado, mas é incerto no futuro
Ineficiente	estratégia clara e operações ineficientes tiveram êxito por vezes no passado, a curto prazo, mas a crescente concorrência torna duvidoso o êxito no futuro	estratégia obscura e operações ineficientes provocaram o fracasso no passado, e o provocarão no futuro

Tabela 2.5 Operações e Estratégias

Fonte: Tregoe e Zimmerman (1988, p. 19)

Em suas pesquisas, os autores identificaram nove áreas estratégicas que têm impacto e influência sobre a natureza e a direção de qualquer empresa, que foram agrupadas em três categorias, conforme tabela 2.6.

Segundo os autores, em cada uma das 50 principais empresas pesquisadas, foi verificado que uma das nove estratégias constante na tabela 2.6 pode ser identificada como a Força Motriz, ou seja, ela é a estratégia determinante primária dos produtos ou serviços e mercados da empresa. Para eles existem quatro razões para que o conceito de Força Motriz é crítico para o estabelecimento da estratégia:

- a natureza essencial de uma empresa reflete-se em seus produtos ou serviços, nos mercados ou clientes que serve, em sua capacidade

de manter esses produtos ou serviços e mercados e em seu crescimento e rendimento. A Força Motriz é o ponto central da descrição e integração desses elementos estratégicos chave,

- as discussões da alta administração para chegar a uma Força Motriz trazem à tona problemas que devem ser resolvidos para que uma empresa possa chegar a uma declaração da estratégia eficiente,

- cada empresa tem um impulso que a leva para certo rumo. Impulso este que é gerado pela Força Motriz e, a não ser que esta seja reconhecida, as tentativas de mudança de rumo invariavelmente malograrão. Cumprir saber o que se está mudando. A Força Motriz oferece os meios básicos para pensar sobre fatores alternativos e o que cada um possa significar em termos de produto, mercado, capacidade e rendimento e

- o conceito de Força Motriz também é de grande valor para acompanhar a concorrência. Como não há maneira de conhecer a estratégia declarada dos concorrentes, supondo que tenham uma, observa-se simplesmente suas ações a fim de determinar sua Força Motriz e depois projetar quais poderiam ser os futuros cursos de sua ação.

CATEGORIA	ÁREA ESTRATÉGICA (FORÇA MOTRIZ)
PRODUTOS /MERCADOS	PRODUTOS OU SERVIÇOS OFERECIDOS NECESSIDADES DO MERCADO
CAPACIDADES	TECNOLOGIA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO MÉTODO DE VENDA MÉTODOS DE DISTRIBUIÇÃO RECURSOS NATURAIS
RESULTADOS	TAMANHO/CRESCIMENTO RETORNO/LUCRO

Tabela 2.6 Categorias e Forças Motriz

Fonte: Tregoe e Zimmerman (1988, p. 43)

Os autores concluem que o pensamento estratégico deve ser separado do planejamento operacional a longo e a curto prazo e deve precedê-lo. O pensamento estratégico deve resultar na declaração de uma estratégia que seja específica, simples e suficientemente clara para fornecer

base para a determinação de futuros produtos ou serviços, mercados, capacidades e rendimentos. A Força Motor é a chave para desenvolver essa declaração.

Segundo eles a alta administração deve dedicar seu pensamento mais sério e incisivo a questões estratégicas. Sugerem as seguintes questões para reflexão: Qual é a sua Força Motriz atual? Quais são as consequências da continuação dessa Força Motriz? Qual deveria ser sua futura Força Motriz?

A seguir transcreve-se as características principais das nove Forças Motrizes, ou áreas estratégicas, identificadas pelos autores.

Produtos ou Serviços Oferecidos

A empresa que tem os produtos ou serviços oferecidos como Força Motriz, tem um conceito de seus produtos ou serviços que é de importância chave para os mercados futuros a que serve e para as maneiras pelas quais atenderá as necessidades desses mercados. A empresa que é motivada pela oferta de produtos ou serviços continuará a produzir e fornecer produtos ou serviços semelhantes aos que tem. Os produtos ou serviços novos terão características muito semelhantes aos produtos ou serviços que já fabrica. Essa empresa terá seu enfoque numa melhor penetração dos mercados geográficos que já atende e segmentos de mercado específicos, ou grupos de clientes, a que serve. Buscará novos mercados geográficos e novos segmentos de mercado que tenham necessidade de seus produtos ou serviços. Estará sempre em busca de formas de melhorar ou ampliar sua linha de produtos ou serviços. Sua capacidade será canalizada para o apoio do desenvolvimento, produção, promoção, venda, entrega e assistência aos seus produtos ou serviços. Quando uma empresa é impulsionada pelos produtos ou serviços oferecidos, não lhe faltará necessariamente capacidade de *marketing*. Na verdade, algumas das melhores capacidades de *marketing* podem ser encontradas em empresas que tem como impulsores os produtos ou serviços oferecidos

Necessidades do Mercado

Uma empresa impulsionada pelas necessidades do mercado, mantém uma variedade de produtos ou serviços capaz de atender as

necessidades e expectativas existentes e em aparecimento, nos segmentos de mercado ou grupo de clientes a que serve. Estará sempre buscando maneiras alternativas de atender as necessidades de que já se incumbem. Estará também procurando, constantemente, necessidades novas ou em formação nos segmentos do mercado para os quais trabalha. A empresa que tem sua impulsão nas necessidades do mercado desenvolve, ou adquire, produtos ou serviços novos e diferentes para atender as necessidades em seus segmentos de mercado. Ao explorar novos mercados geográficos, ou novos segmentos do mercado, estes terão características semelhantes às dos mercados e segmentos que já atende. Na empresa impulsionada pelas necessidades do mercado, recursos significativos serão dedicados a funções como análise das necessidades e pesquisa de mercado. O oportuno desenvolvimento e oferta de novos produtos ou serviços tem importância crítica. Não se deve confundir a área estratégica das necessidades de mercado com as funções típicas de *marketing*. O fato de uma empresa dar ênfase a essas funções, como por exemplo a publicidade, promoção e pesquisa de mercado, não significa necessariamente que é motivada pelas necessidades do mercado. O *marketing* é importante para uma companhia, qualquer que seja a Força Motriz. Mas só em certas empresas as necessidades do mercado determinam os produtos ou serviços.

Tecnologia

Uma empresa impulsionada pela tecnologia oferece apenas produtos ou serviços oriundos da sua capacidade tecnológica, ou que capitalizam essa capacidade. Nessas empresas, a tecnologia determina o âmbito dos produtos ou serviços oferecidos e dos mercados a que serve, em lugar de os produtos ou serviços e mercados determinarem a tecnologia. A empresa motivada pela tecnologia procura várias aplicações para a sua tecnologia, e o faz através dos produtos ou serviços que desenvolve a partir dela, ou pela venda do resultado de sua tecnologia aos que desejam desenvolver outros produtos ou serviços. Embora a empresa impulsionada pela tecnologia habitualmente lute para ser líder em tecnologia e inovações em seu campo, nem sempre será a iniciadora de descobertas tecnológicas. Muitas

empresas impulsionadas pela tecnologia concentram-se na adaptação de descobertas feitas por outros a uma variedade de aplicações.

Capacidade de Produção

Uma empresa movida por capacidade de produção só oferece os produtos ou serviços que pode fazer ou desenvolver utilizando sua técnica de produção, seus processos, seus sistemas e seu equipamento. Há duas formas diferentes de capacidade de produção como Força Motriz. Primeiro a empresa do tipo produtora de mercadorias. Essa empresa fabricará produtos ou serviços de longa permanência e economias de escala. Atribuirá maior importância à eficiência de produção com ênfase nos produtos ou serviços de eficiência máxima. Os novos produtos ou serviços podem ser muito diferentes dos atuais, embora se utilizem ainda a técnica, os processos os sistemas e o equipamento existentes. Também pode fabricar produtos ou serviços para outras empresas como meio de utilizar essa capacidade. E ainda arrendar ou vender sua capacidade a outros. Uma segunda forma de capacidade de produção como Força Motriz é a operação por encomendas. Essa empresa produz grande variedade de artigos, subprodutos ou serviços ou peças que utilizam suas técnicas, processos, sistemas e equipamentos. Os novos produtos ou serviços ou trabalhos aceitos utilizarão essas mesmas capacidades de produção. Como o tempo, esse trabalho por encomenda provavelmente contribuirá para a criação de equipamento de apoio, aos poucos, para a ampliação de sua base, e proporcionará maior flexibilidade e valor adicionado.

Método de Venda

Uma empresa impulsionada por seu método de venda determinará os produtos ou serviços que fornece, os mercados de que participa e sua amplitude geográfica, à base da capacidade e das limitações desse método de venda básico. Uma empresa impulsionada pelo método de venda pode buscar outras técnicas de venda semelhantes ou compatíveis com as que já está utilizando. Suas outras capacidades, particularmente os métodos de distribuição, serão desenvolvidas para apoiar seu método de venda. Uma empresa desse tipo pode vender produtos ou serviços de outras

empresas para obter a máxima vantagem possível do método de venda que constitui sua Força Motriz.

Método de Distribuição

Uma empresa impulsionada pelo método de distribuição determinará os produtos que vende, os clientes para os quais os vende e sua extensão geográfica à base dos tipos de produtos ou serviços e clientes que possam ser atendidos através de seus canais de distribuição existentes. Pode buscar outros canais de distribuição que sejam aos de seu atual método de distribuição. Suas outras capacidades, notadamente o método de vendas serão desenvolvidas para apoiar o método de distribuição. Essa empresa pode distribuir produtos de outras empresas para conseguir o máximo de vantagem possível de sua rede de distribuição.

Recursos Naturais

Uma empresa que tenha os recursos naturais como Força Motriz desenvolve seus produtos e mercados através do uso ou conservação de seus recursos naturais. Ela se concentra no controle desses recursos como meios de aumentar seu valor. Uma empresa que seja impulsionada pelos recursos naturais pode vendê-los a outras, ou transformá-los em produtos. O fato de uma empresa ser proprietária ou compradora de recursos naturais em apoio de seus produtos, como ocorre com as companhias siderúrgicas, não significa que sua Força Motriz sejam os recursos naturais.

Tamanho/Crescimento

Uma empresa cuja Força Motriz é o tamanho/crescimento determina o âmbito dos produtos que oferece, dos mercados que atende e de sua extensão geográfica com base em seu desejo de se tornar maior ou menor. Tamanho/crescimento só é a Força Motriz se o desejo de crescer leva a uma mudança no produto e no âmbito do mercado. Uma empresa que deseja crescimento rápido, mas dentro do âmbito de seus atuais produtos e mercados, não é impulsionada pelo tamanho/crescimento. A empresa que tem o tamanho/crescimento como Força Motriz fixará níveis de crescimento significativamente diferentes de seu atual nível de desempenho. Essa empresa penetrará em novas áreas de produtos e mercados não relacionados com sua

produção atual. Tamanho/crescimento não significa tornar-se automaticamente maior. Pode significar uma redução controlada, se esta determinar o âmbito dos produtos e mercados. Tamanho/crescimento não oferece probabilidades de se constituir em Força Motriz por longo tempo. As empresas permanecem, tipicamente, impulsionadas pelo tamanho/crescimento durante um período limitado, que lhes permita passar a outra Força Motriz.

Retorno/Lucro

Uma empresa impulsionada pelo retorno/lucro determinará o âmbito de seus produtos ou serviços e mercados a partir de seu desejo de níveis específicos de retorno/lucro. O retorno/lucro só é Força Motriz se houve uma modificação no âmbito do produto ou mercado para atender suas exigências de retorno/lucro. Uma empresa que deseje aumentar seu retorno/lucro e ainda assim permanecer com o âmbito de produtos e de mercados de que já dispõe, não está voltada para o retorno/lucro. Para que isso ocorra, essas metas de retorno/lucro devem ser usadas no sentido de determinar o âmbito dos produtos ou mercados futuros, e não como um filtro para a seleção de determinados produtos ou mercados dentro daquele âmbito de produtos. Essa Força Motriz pode levar uma empresa a buscar com o tempo uma variedade de produtos não relacionados, ou a passar de uma linha de produtos relacionados para uma linha diferente de produtos relacionados, devido a considerações de retorno/lucro. As empresas que têm essa Força Motriz podem ser forçadas, ou limitadas, na sua escolha de produtos e mercados, pela necessidade de produzir um retorno constante.

2.1.6.2 Definição do Negócio

Segundo Kotler (*apud* Abell (1991)) a definição de um negócio pela sua abrangência relativa a produtos ou mercados, e pelo grau de diferenciação de seus produtos em resposta às necessidades específicas dos diferentes segmentos de mercado é inadequada. A este conceito acrescenta uma medida suplementar de diferenciação. Diferenciação aqui significando a

diferenciação de oferta de uma única empresa entre os segmentos que ela atende e não diferenciação entre produtos de empresas concorrentes. Esta diferenciação leva a três estratégias possíveis, conforme ilustra a tabela 2.7.

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Indiferenciada	descreve a situação em que a empresa não reconhece os diferentes segmentos que compõem o mercado. Um único produto e um único programa de <i>marketing</i> são então desenvolvidos visando atrair o maior número de clientes
Diferenciada	descreve a situação em que a empresa decide operar em dois ou mais segmentos do mercado, mas desenvolve produtos e/ou programas de <i>marketing</i> distintos para cada segmento
Focalizada	descreve a situação em que a empresa tem por objetivo grande participação em um ou em alguns subsegmentos de mercado

Tabela 2.7 Estratégias de Diferenciação

Fonte: Adaptação de Kotler (*apud* Abell (1991, p. 29))

O autor afirma que a escolha de uma destas estratégias dependem de cinco fatores, os quais estão mostrados na tabela 2.8.

FATOR	ESTRATÉGIA
recursos limitados	focalizada
grande homogeneidade de produto ou de mercado	indiferenciada
estágio inicial do ciclo de vida do produto	indiferenciada ou focalizada
demais estágios do ciclo de vida do produto	diferenciada
concorrência utiliza estratégias segmentadas	diferenciada ou focalizada

Tabela 2.8 Fatores na Definição da Estratégia

Fonte: Adaptação de Kotler (*apud* Abell (1991, p. 37))

Segundo Abell (1991), um negócio deve ser definido em três dimensões. São elas os *grupos de clientes*, que representam as categorias de clientes ou *quem* que está sendo satisfeito, as *funções de clientes*, que representam as necessidades dos clientes ou *o que* está sendo satisfeito e as *tecnologias alternativas*, que representam a maneira de atender as necessidades ou *como* as necessidades dos clientes estão sendo atendidas. Para o autor esta estrutura tridimensional pode ser conciliada com a estrutura

bidimensional de produtos/mercados, desde que os produtos são descritos, normalmente, em termos de funções que desempenham e de sua tecnologia e os mercados, em termos de grupos de clientes atendidos e das funções executadas para os clientes. A figura 2.10 mostra esta estrutura tridimensional na definição do negócio, conciliada com a estrutura bidimensional.

Para o autor a definição do negócio é determinada através o método tridimensional, que considera as **dimensões** (grupos de clientes, funções de clientes e tecnologias alternativas), analisadas a luz das **variáveis** (abrangência, diferenciação entre segmentos e diferenciação entre concorrentes) e das **estratégias** (focalizada, diferenciada e indiferenciada).

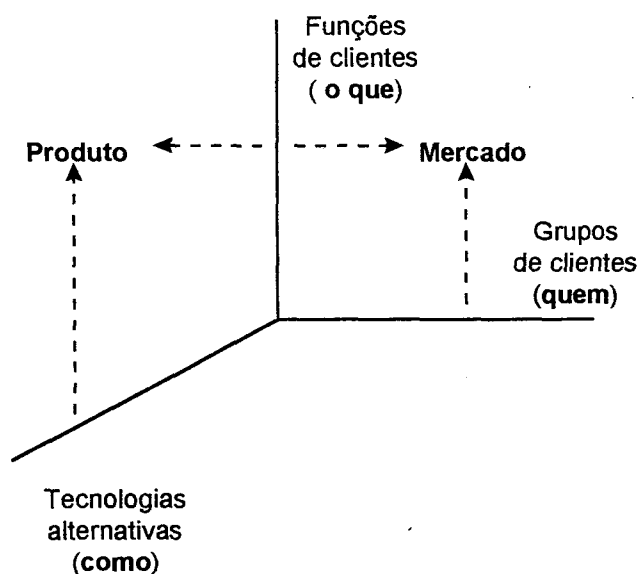


Figura 2.10 Dimensões na Definição de um Negócio

Fonte: Adaptação de Abell (1991, p. 49)

Para o autor as três dimensões são consideradas “primitivas”, ao longo das quais, a abrangência de qualquer negócio pode ser definida. Existem diversas possibilidades para se subdividir estas dimensões. Uma alternativa proposta pelo autor é mostrada na tabela 2.9.

Com relação a variável *diferenciação* o autor considera dois tipos: diferenciação entre segmentos e diferenciação entre concorrentes.

A *diferenciação entre segmentos* é uma medida da intensidade com que uma empresa diferencia sua oferta, no sentido de adequá-la às necessidades dos diversos segmentos que atende.

Já a *diferenciação entre concorrentes* é uma medida da diferença entre a oferta de duas ou mais empresas, que competem entre si.

Para o autor estas três variáveis (abrangência e diferenciação em suas duas formas) se relacionam de diversas maneiras. Propõe uma maneira de conceituar estas interrelações através as estratégias de diferenciação conforme tabela 2.7. A tabela 2.10 dá um resumo destas estratégias combinadas com as três variáveis.

DIMENSÃO	SUBDIVISÃO
Grupos de clientes	características geográficas aspectos demográficos classe sócio-econômica estilo de vida outras
Funções de clientes	separar as funções da <i>maneira</i> pela qual elas são realizadas (tecnologia) e dos <i>benefícios</i> que o cliente possa perceber como critérios de escolhas
Tecnologias alternativas	descreve as maneiras alternativas pelas quais determinada função pode realizada para um cliente

Tabela 2.9 Subdivisão das Variáveis

Fonte: Adaptação de Abell (1991)

Concluindo, o autor afirma que a estratégia de definição de um negócio pode ser classificada em uma dentre 27 categorias possíveis, visto que a escolha de um estratégia focalizada, diferenciada ou diferenciada pode ser feita a nível das dimensões grupos de clientes, funções de clientes e tecnologias alternativas, ou seja, a estratégia pode ser:

- focalizada, diferenciada ou indiferenciada em relação aos grupos de clientes;
- focalizada, diferenciada ou indiferenciada em relação às funções de clientes;

- focalizada, diferenciada ou indiferenciada em relação às tecnologias alternativas.

ESTRATÉGIA	ATUAÇÃO
Indiferenciada	se dá quando uma empresa combina uma ampla abrangência ao longo de qualquer uma ou de todas as três dimensões com uma abordagem <i>indiferenciada</i> em relação a estas dimensões
Diferenciada	se dá quando uma empresa combina uma ampla abrangência com uma <i>diferenciação</i> de sua oferta entre os segmentos de qualquer uma ou de todas as três dimensões
Focalizada	se dá quando uma empresa focaliza suas atividades em determinado grupo de clientes, em determinada função do cliente ou em determinado segmento tecnológico

Tabela 2.10 Resumo das Estratégias x Variáveis

Fonte: Adaptação de Abell (1991)

2.1.6.3 Modelo de Congruência do Comportamento Organizacional

Nadler *et al* (1994), desenvolveram um modelo que reflete os conceitos e características dos sistemas abertos, porém específico para análise do comportamento organizacional, denominado Modelo de Congruência do Comportamento Organizacional. Este modelo especifica o insumo crítico, o produto principal e os processos de transformação que caracterizam o funcionamento organizacional.

Com relação ao **insumo**, os autores consideram 3 (três) fatores contextuais. São eles o ambiente, os recursos e a história da empresa. A tabela 2.11 mostra um resumo destes fatores. Outro insumo considerado é a estratégia: *“...definida como as opções dos mercados, ofertas, tecnologias específicas, e competência distintiva”*.

Ainda sobre estratégias os autores consideram que a partir de estratégias viáveis e objetivos consistentes, o desafio da administração é construir uma empresa visando a realização destes objetivos. Concluem que a estratégia determina tanto a natureza do trabalho como do produto.

Para os autores, o **produto** é aquilo que a empresa produz, como se desempenha e seu grau de eficiência.

Em relação aos **processos de transformação** de insumos em produtos, os autores a identificam os componentes chaves da empresa. São eles as tarefas, os indivíduos, a empresa formal e a empresa informal, os quais estão resumidos na tabela 2.12.

Os autores afirmam que existe um grau de congruência entre cada dois componentes organizacionais. Esta congruência é vista como o grau em que as necessidades, demandas, metas e estrutura de um componente são coerentes com as de outro componente, caracterizando uma medida de adequação entre pares de componentes.

	AMBIENTE	RECURSOS	HISTÓRIA
Definição	todos os fatores, inclusive instituições, grupos, indivíduos e eventos que estão fora da empresa analisada, mas que tem impacto sobre a mesma	vários bens aos quais a empresa tem acesso, inclusive recursos humanos, tecnologia, capital e informações, bem como recursos menos concretos, com por exemplo reconhecimento no mercado	padrões de comportamento, atividade e eficiência passados da empresa que podem afetar o funcionamento organizacional atual
Aspectos críticos para a análise	que exigências o ambiente faz sobre a empresa?	qual a qualidade relativa dos diferentes recursos aos quais a empresa tem acesso?	quais foram as principais etapas ou fases do desenvolvimento da empresa?
	como o ambiente impõe restrições à ação organizacional?	em que proporções os recursos são mais fixos do que flexíveis em sua configurações?	qual o atual impacto de fatores históricos como as decisões estratégicas, os atos dos principais líderes, as crises e os valores e normas fundamentais?

Tabela 2.11 Fatores Contextuais dos Insumos

Fonte: Nadler *et al* (1994, p. 35)

A hipótese básica do modelo é quanto maior for a congruência entre os componentes, melhor será a performance da empresa. Este fato tem como consequência que quando se troca um elemento, quase sempre é necessário trocar outros, para manter a congruência, ou seja, qualquer mudança em um dos elementos, necessita a verificação do impacto nos demais.

Os autores concluem que uma empresa é um sistema que toma insumos de seu contexto, ou seja, o ambiente, os recursos existentes, sua história e o insumo organizacional que é a estratégia, quais sejam as decisões básicas sobre as atividades que a empresa desempenhará. Ainda *“empresa é o mecanismo que toma a estratégia, no contexto do ambiente, recursos e história, e a transforma em produto”*.

No modelo proposto pelos autores, mostrado na figura 2.11, a empresa é formada por quatro componentes: as tarefas, os indivíduos, a empresa formal e a empresa informal. Quanto maior for a congruência entre estes componentes, tanto melhor será o desempenho da empresa.

	TAREFA	INDIVÍDUO	EMPRESA FORMAL	EMPRESA INFORMAL
Definição	tarefas básicas a serem realizadas pela empresa e suas partes	características dos indivíduos da empresa	várias estruturas, processos e métodos formalmente criados para que as pessoas realizem tarefas	disposições que surgem, inclusive estruturas, processos e relações
Características críticas de cada componente	<div>.Grau de incerteza associado ao trabalho, inclusive fatores como interdependência e rotina</div> <div>.Conhecimentos e habilidades que as pessoas tem</div> <div>.Recompensas que o trabalho pode proporcionar de maneira inerente</div> <div>.Exigência de desempenho inerentes ao trabalho (dada uma estratégia)</div>	<div>.Habilitação e conhecimento exigidos pelo trabalho</div> <div>.Necessidades e preferências individuais</div> <div>.Percepções e expectativas</div> <div>.Fatores de background</div> <div>.Demografia</div>	<div>.Agrupamento de funções, estrutura de unidades</div> <div>.Mecanismos de coordenação e controle</div> <div>.Projeto de cargos</div> <div>.Ambiente de trabalho</div> <div>.Sistemas de administração de recursos humanos</div> <div>.Sistemas de recompensa</div> <div>.Localização física</div>	<div>.Comportamento de líderes</div> <div>.Normas e valores</div> <div>.Relações intra-grupais e intergrupais</div> <div>.Disposições informais de trabalho</div> <div>.Padrões de comunicação e influência</div> <div>.Papéis chaves</div> <div>.Clima</div> <div>.Poder e política</div>

Tabela 2.12 Componentes Organizacionais

Fonte: Nadler *et al* (1994, p. 40)

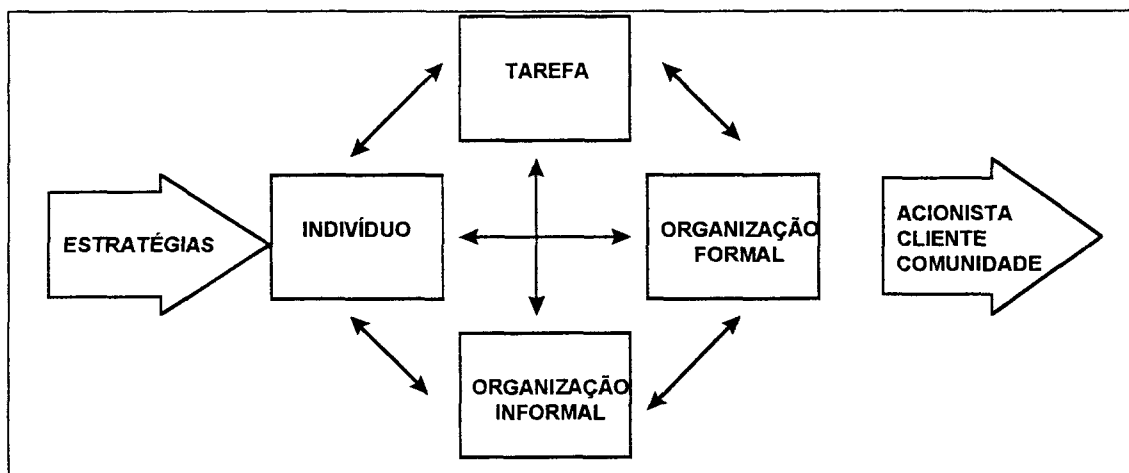


Figura 2.11 Modelo Organizacional

Fonte: Adaptação de Nadler *et al* (1994, p. 43)

2.1.6.4 Controle da Qualidade Total

Segundo Campos (1997):

"Gerenciamento pelas Diretrizes é um mecanismo que concentra toda a força intelectual de todos os funcionários, focalizando-a para as metas de sobrevivência da organização."

Para o autor, para que este gerenciamento ocorra é necessário cumprir todas as etapas do PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), conforme mostra a figura 2.12.

Neste contexto Campos (1992) considera o Planejamento Estratégico (o P do PDCA) como sendo o conjunto de atividades necessárias para determinar a visão e as estratégias com seus respectivos desdobramentos. Para o autor o Planejamento Estratégico não deve incluir sua execução (o D do PDCA), seu monitoramento (o C do PDCA) e nem suas ações corretivas (o A do PDCA). Para ele o todo deveria ser denominado Administração Estratégica.

Na abordagem do Controle de Qualidade Total, a Administração Estratégica deve considerar a visão humanística, no sentido de que toda

organização é montada para satisfazer necessidades do ser humano e a visão estratégica, no sentido de que toda organização deve garantir o seu futuro.

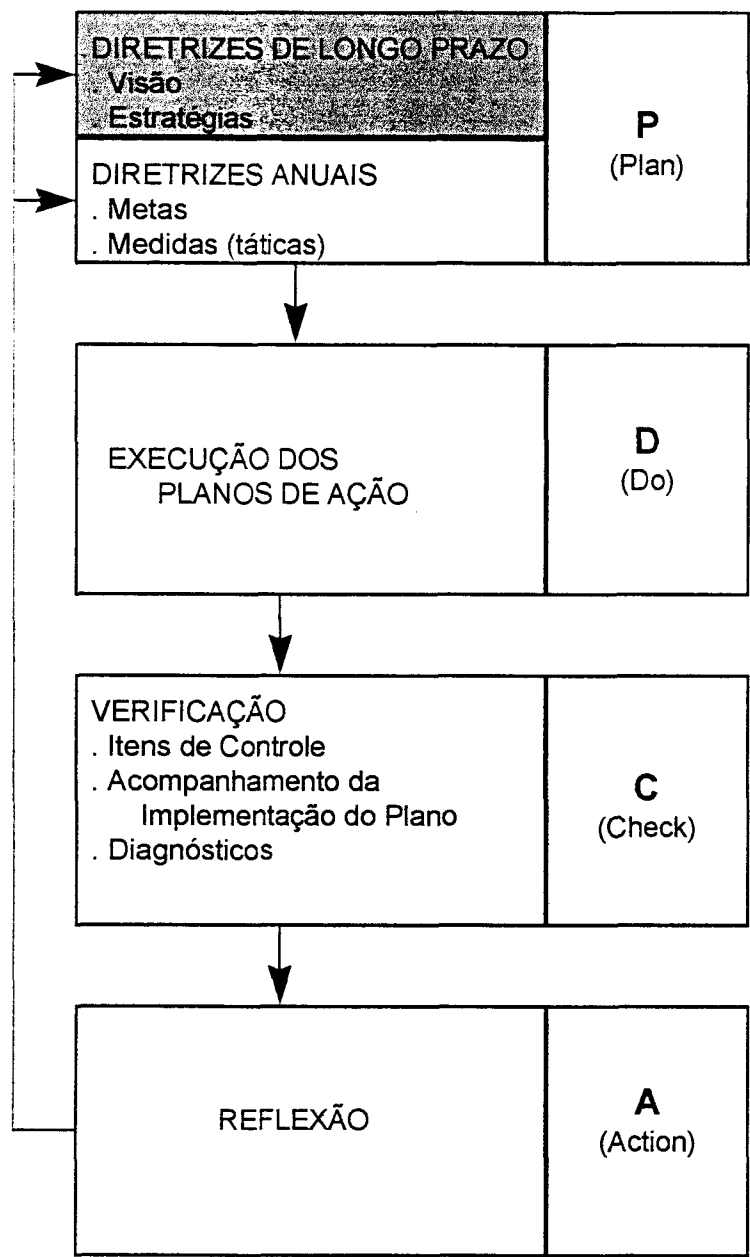


Figura 2.12 Ciclo PDCA
Fonte: Campos (1996, p. 41)

Para Campos (1992) o Planejamento Estratégico visa garantir a sobrevivência da empresa à competição internacional. Deve ser elaborado olhando-se para fora da empresa e para o futuro, baseando-se em fatos e

dados relativos ao ambiente competitivo. Os fatos e dados são relativos ao mercado (por ele denominado campo de batalha) e aos concorrentes (por ele denominados inimigos). Neste sentido Miyauchi (*apud* Campos (1992)) propõe as etapas mostradas na figura 2.13, visando o estabelecimento de diretrizes e metas da alta administração.

Uma consideração importante é a que, segundo Cunha (1996), a Administração Estratégica, introduzida por Ansoff em 1979, está voltada à mudanças organizacionais. Nela são tratadas as questões operacionais e de estrutura. A partir do Pensamento Estratégico trabalha-se o indivíduo, o processo, a organização e a cultura da empresa, conforme a figura 2.14. Finalmente, segundo o autor, a Qualidade Total trabalha apenas o indivíduo e o processo, não levando em conta a organização e a cultura.

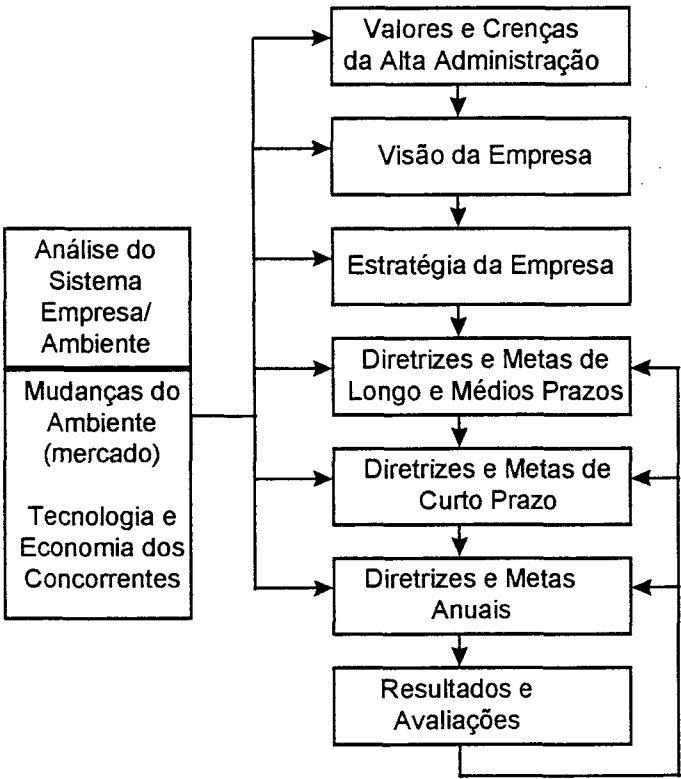


Figura 2.13 Estabelecimento de Diretrizes e Metas

Fonte: Miyauchi (*apud* Campos (1992, p. 70))

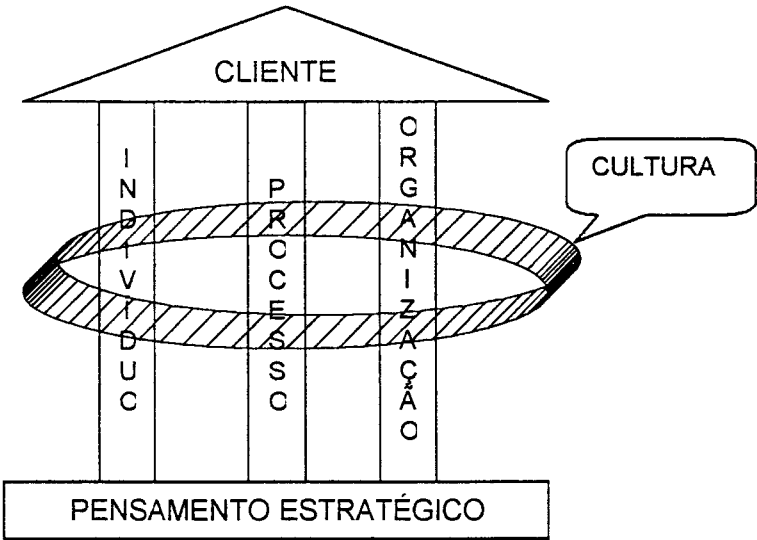


Figura 2.14 Elementos do Pensamento Estratégico

Fonte: Cunha (1996, p. 9)

2.2 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.2.1 Introdução

Nesta seção são apresentadas algumas propostas de desenvolvimento de estratégias empresariais, discutidas por alguns estudiosos do assunto. São eles Henry Igor Ansoff, George A. Steiner e John B. Miner, Mauro Calixta Tavares e Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira.

Ao final mostra-se um resumo das principais abordagens relativas a estratégias.

2.2.2 Desenvolvimento de Estratégias segundo Ansoff

A proposta de Ansoff (1977) pode ser esquematizada, destacando-se os principais elementos, conforme a figura 2.15.

Segundo o autor, todo o processo é iniciado a partir de um estímulo, que pode surgir de várias maneiras, dependendo da visão dos administradores da empresa e/ou das circunstâncias da empresa. De modo

geral as empresas podem ser: (1) **reativas**, quando reagem a um problema, após o mesmo ter ocorrido; (2) **planificadoras**, quando se antecipam aos problemas e (3) **empreendedoras**, quando se antecipam aos problemas quanto às oportunidades. Estas não esperam o surgimento de estímulos. Estão sempre buscando oportunidades.

Ocorrido o estímulo, a primeira etapa do processo é explicitar e/ou revisar os **objetivos** (caixa 1 da figura 2.15) da empresa.

É importante destacar que para Ansoff (1977), os objetivos das empresas possuem duas características, que exercem influência sobre o processo de formulação de estratégias. A primeira é que não há um objetivo único, mas todo um conjunto de objetivos, cada um deles fazendo exigências concorrentes sobre os recursos da empresa. A segunda característica é a impossibilidade de fixar os valores e as propriedades de metas e limites de aceitação, sendo necessário ajustá-los em vista das potencialidades e das oportunidades da empresa. Estes fatos estão refletidos na figura 2.15, por meio de relações de realimentação à caixa que indica os objetivos.

A próxima etapa do processo é a **avaliação interna** (caixa 2 da figura 2.15). Aqui a preocupação é com a identificação das oportunidades de crescimento da empresa, em termos de produtos e mercados. Envolve a comparação dos pontos fortes e fracos da empresa em relação ao potencial de sua indústria. O resultado é a especificação da elevação do nível de desempenho, chamado de *hiato de expansão*, a ser procurada pela empresa, a alocação de recursos a esse programa, a determinação da necessidade de diversificação, chamado de *hiato de diversificação*, e a identificação dos recursos disponíveis para esta finalidade. A decisão de continuar a análise, a partir deste ponto, é basicamente dependente das características do comportamento da empresa, ou seja, a empresa ser *reativa*, *planificadora* ou *empreendedora* e em parte dos resultados da avaliação interna.

A seguir a etapa de **avaliação externa** (caixa 3 da figura 2.15), objetiva determinar e analisar as oportunidades disponíveis à empresa. Esta análise é feita a nível de indústria e grupo de indústrias, como estágio

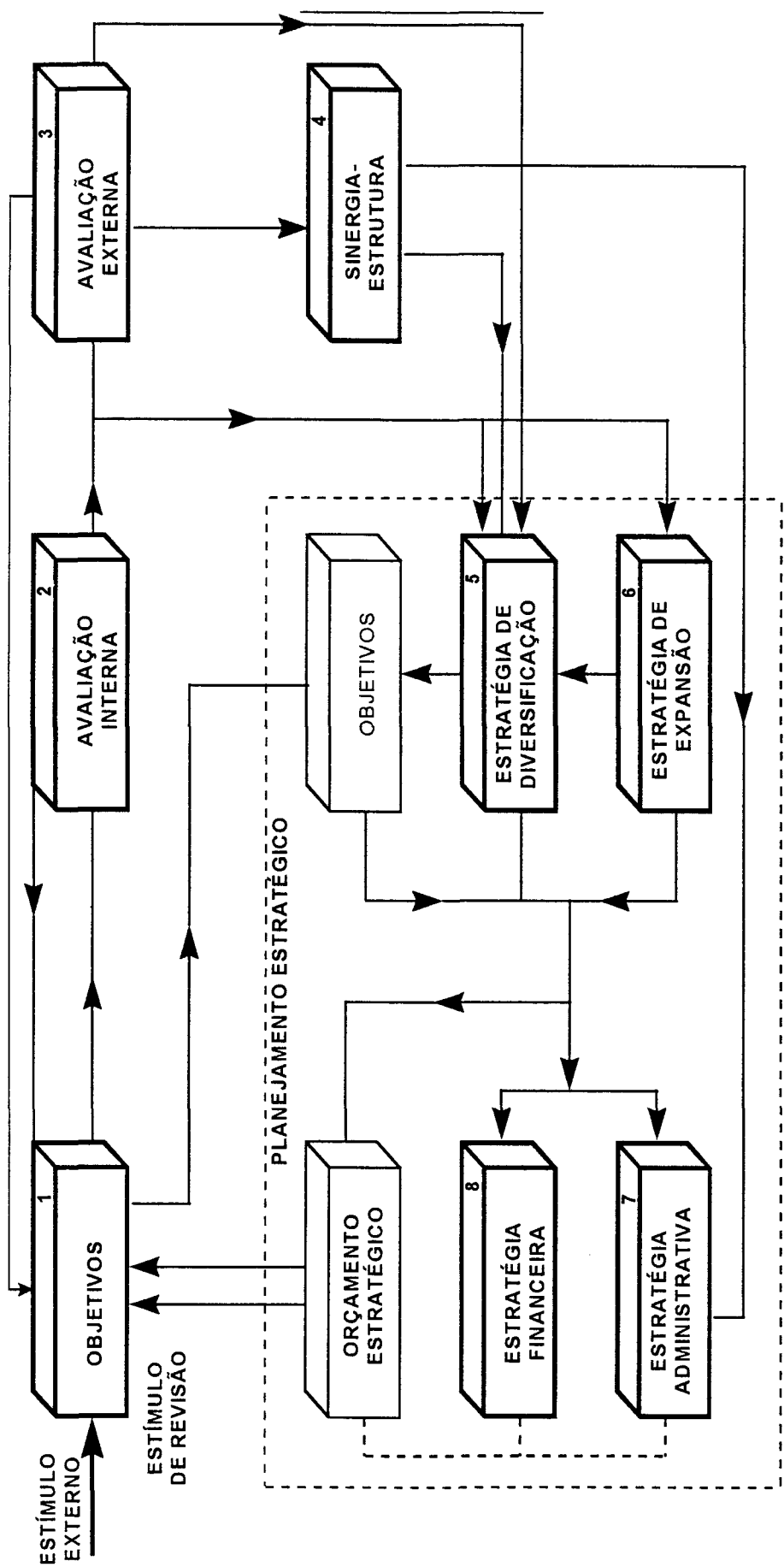


Figura 2.15 Etapas do Planejamento Estratégico - Ansoff

Fonte: Ansoff (1977, p. 174)

preliminar para uma especificação posterior das regras de decisão (estratégias) utilizadas pela empresa em sua busca de oportunidades.

O produto da avaliação externa é uma série de listas de indústrias posicionadas em ordem decrescente de suas possíveis contribuições para a eliminação do *hiato de diversificação*, além de uma decisão final da administração quanto à necessidade de diversificar ou não.

Antes de ser escolhida uma estratégia específica de diversificação, a alta administração deverá decidir se a empresa irá alterar a sua estrutura organizacional, e em que nível isso será feito, para tirar proveito do potencial de efeitos conjuntos, conforme estabelece a etapa **sinergia-estrutura** (caixa 3 da figura 2.15), disponível nas diversas indústrias.

Até aqui, a análise consiste no posicionamento relativo de alternativas e na eliminação de alternativas indesejáveis ou ineficientes. Obtêm-se várias listas segundo os objetivos da empresa. A próxima etapa consiste na formação de várias carteiras de produtos e mercados nas quais a empresa poderá diversificar-se. Esses conjuntos devem ser classificados em ordem de preferência global. A escolha final é bastante trabalhosa, pois deve levar em conta uma variedade de incertezas e riscos subjacentes à avaliação de indústrias. A análise diz à alta administração, quais são as conseqüências das diferentes alternativas. Não se constitui num instrumento automático de tomada de decisões, que assegure a escolha da melhor oportunidade.

Após a escolha do conjunto de produtos e mercados, alguns elementos adicionais da estratégia são selecionados. São eles: vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. Cada um deles procura tornar mais nítida a busca de oportunidades que oferecem a maior contribuição possível para a consecução dos objetivos da empresa. O processo de seleção dos elementos, é desenvolvido paralelamente para as etapas de **estratégia de diversificação** (caixa 5 da figura 2.15) e de **estratégia de expansão** (caixa 6 da figura 2.15). Ao final, estas duas estratégias são combinadas, obtendo-se a estratégia global de produtos e

mercados da empresa. Antes de ser possível implantá-la, várias etapas precisarão ser cumpridas e algumas decisões deverão ser tomadas.

Primeiramente, deve-se tomar a decisão de *fazer ou comprar*, isto é, escolher o método preferido de crescimento e expansão. As alternativas de aquisição e expansão devem ser avaliadas, tendo em vista os objetivos, a estratégia e os recursos da empresa. O resultado será a escolha dos métodos de crescimento e a destinação de recursos a cada um.

Posteriormente, é preciso formular uma **estratégia administrativa** (caixa 7 da figura 2.15), com a finalidade de estabelecer diretrizes para a evolução organizacional da empresa. Em parte, ela é predeterminada pela decisão sobre a relação entre sinergia e estrutura e pela decisão de *fazer ou comprar*. Deve ainda ser detalhada em termos de relações organizacionais específicas e de destinação de meios para o desenvolvimento dos recursos organizacionais.

Finalmente, há necessidade de formular uma **estratégia financeira** (caixa 8 da figura 2.15), que especifique as diretrizes e os meios pelos quais a empresa procurará financiar seu crescimento e sua expansão. Uma decisão de grande importância é a divisão das entradas de caixa da empresa, entre dividendos e reinvestimento. Esta decisão é claramente influenciada por outras estratégias e, por sua vez, exerce grande influência sobre a estratégia de produtos e mercados. Portanto, há influência mútua entre as estratégias administrativa e financeira, de um lado, e a estratégia de produtos e mercados, de outro. Ressalta-se que as projeções e limitações de recursos, foram utilizadas tanto na avaliação externa quanto na avaliação interna, visando estabelecer restrições gerais à atividade estratégica. Mais tarde, a mesma restrição foi utilizada para que fosse determinada a viabilidade de conjuntos de produtos e mercados. A decisão sobre a relação entre sinergia e estrutura, que exerce efeito significativo sobre a estratégia de produtos e mercados, é um elemento chave da estratégia administrativa.

Concluindo, como mostra a figura 2.15, as estratégias administrativa e financeira, combinadas aos objetivos, são utilizadas para produzir um orçamento estratégico e um plano estratégico.

2.2.3 Desenvolvimento de Estratégias segundo Steiner e Miner

Para Steiner e Miner (1977), o desenvolvimento de estratégias pode ser esquematizada conforme mostra a figura 2.16.

Para os autores os retângulos 1 a 4 da figura 2.16 compõem a auditoria da situação ou premissas do planejamento. Estes retângulos se referem à identificação e/ou avaliação das informações essenciais à tomada das decisões posteriores.

O retângulo 1, refere-se às **expectativas externas**. Segundo os autores, a visão até alguns anos atrás, tanto no mundo acadêmico como no mundo empresarial, era que as empresas só tinham a finalidade sócio-econômica, ou seja, usar os recursos à sua disposição, tão eficientemente quanto possível, na produção dos bens e serviços que os consumidores quisessem, a preços que eles estivessem dispostos a pagar. Segundo a teoria econômica clássica, as empresas que assim procedessem, maximizariam seus lucros. Muitos no mundo acadêmico e empresarial ainda pensam que esta é a única responsabilidade da empresa, porém, cada vez mais pessoas consideram esta visão muito estreita.

As grandes empresas que começam o seu planejamento a longo prazo, apenas com base no princípio da maximização dos lucros, acabará tendo, inevitavelmente, uma série de problemas. As expectativas dos grupos de interesse, como sociedade, comunidade, acionistas, clientes, fornecedores e credores, tem de estar presentes no processo de planejamento das empresas, pois representam exigências legítimas destas pessoas e ou destes grupos.

O retângulo 2, refere-se às **expectativas internas**. Analogamente, às expectativas externas, os valores, as atitudes e os

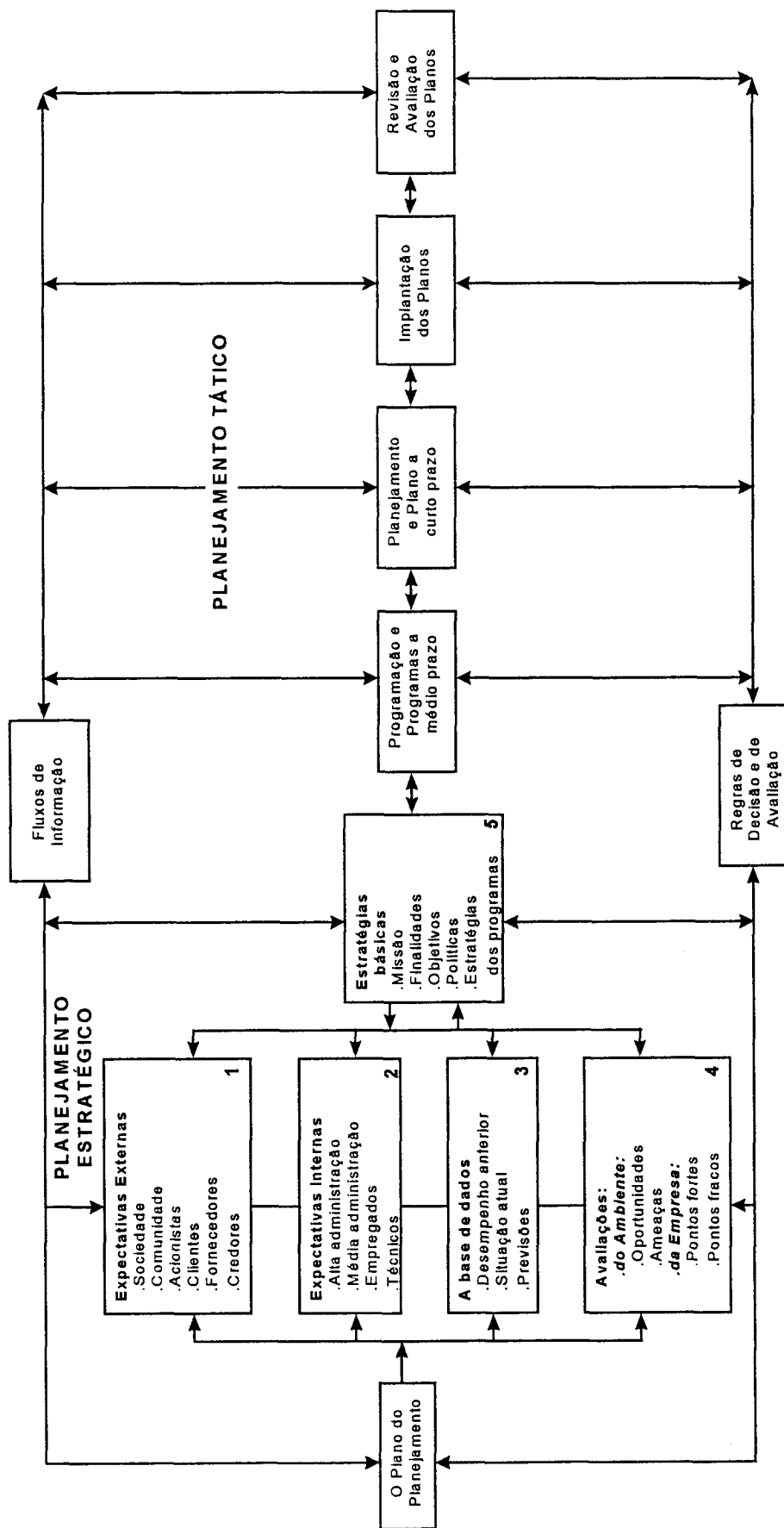


Figura 2.16 Etapas do Planejamento Estratégico - Steiner e Miner

Fonte: Steiner e Miner (1977, p. 18)

interesses dos indivíduos e dos grupos de dentro de uma empresa têm que ser entendidos e avaliados como premissas importantes do planejamento. Os sistemas de valores, principalmente dos altos administradores, são premissas básicas e fundamentais em qualquer sistema de planejamento a longo prazo da empresa.

Para os autores, os sistemas de valores influenciam os objetivos, bem como influenciam todos os tipos de decisões tomadas no processo de planejamento. Citam como exemplo, o fato de um administrador ter negócios com os mexicanos porque gosta deles. Já outro administrador da mesma indústria pode preferir não passar a operar no México. Suas razões podem nada ter a ver com as vendas e com os lucros, mas podem ser determinadas apenas pelos valores de cada um.

O retângulo 3 trata do que os autores denominam, **a base de dados**. Nesta estão incluídos fatos sobre o desempenho passado da empresa, ou desempenho anterior, sobre sua situação atual e sobre suas perspectivas futuras, ou previsões. O desempenho anterior se refere a assuntos como vendas, lucros, retorno sobre o investimento, produtividade, sistemas de *marketing* e outros.

Já a situação atual inclui a posição financeira da empresa, a participação no mercado, avaliações das qualificações administrativas e dos empregados, diversas medidas de eficiência, como por exemplo, vendas por empregado, utilização das fábricas por empregado, investimentos por empregado, concorrência, exigências de partes interessadas, condições de mercado e outras condições econômicas.

Por fim, a base de dados inclui as previsões. Para os autores existem cinco grandes tipos de previsões para o processo de planejamento. Primeiro, as previsões do tipo **levantamento-pesquisa**, que implicam na integração de muitas áreas de conhecimento diferentes. Os autores citam por exemplo, que uma previsão da qualidade do mercado automobilístico não dependerá apenas da análise econômica, mas de mudanças dos valores sociais, da tecnologia, da política e dos padrões de poluição. Segundo, as previsões **econômicas**. Estas, freqüentemente são as previsões de vendas.

O terceiro tipo são as previsões **tecnológicas**. Estas estão cada vez mais sendo utilizadas pelas empresas. A previsão do que os concorrentes provavelmente farão é algo que todas as empresas devem fazer sistematicamente, mas que apenas algumas fazem.

Os dois últimos tipos de previsão, consideradas pelos autores, são as previsões dos **valores sociais** e de **indicadores sociais**. Por valores sociais se quer dizer as atitudes e as opiniões das pessoas diante de questões como justiça social, conforto, dignidade humana, materialismo, orgulho nacional e outros. Todos sabem que os valores estão se modificando consideravelmente. As empresas que possam prever mudanças dos valores da sociedade, que venham a afetá-la, terá vantagem sobre outras que não o conseguirem. Já por indicadores sociais se entende as medidas de fenômenos associados à qualidade da vida, como segurança pessoal, assistência médica e outros.

Finalmente, sobre a auditoria da situação, os autores consideram a **avaliação do ambiente** e a **avaliação da empresa**, representadas no retângulo 4. Esta etapa visa identificar as oportunidades e ameaças (avaliação do ambiente) e os pontos fortes e os pontos fracos (avaliação da empresa).

Para os autores, a figura 2.17 mostra uma das maneiras pelas quais as empresas podem identificar as oportunidades, ameaças, e riscos.

A identificação e análise do problema (retângulo superior esquerdo da figura 2.17), pode tanto ser resultado de simples observações, como de análise profunda. Por exemplo, uma empresa pode notar que sua margem de lucro no produto X está caindo e isto é um problema. O próximo passo é definir precisamente o que o está causando. Quando isto for entendido, o que pode e deve ser feito no futuro para corrigir isto, ficará mais claro. Algumas empresas começam o processo de planejamento identificando oportunidades e ameaças desta maneira.

Outra orientação é perguntar quais são as finalidades e os objetivos básicos da empresa (retângulo inferior esquerdo da figura 2.17) e depois determinar as oportunidades existentes para sua consecução ou as ameaças que podem impedi-los.

A terceira orientação é o oportunismo (retângulo central inferior da figura 2.17). No caso de oportunidade de diversificação, algumas empresas esperam para ver as ofertas e depois analisam cada uma delas. Isto se contrapõe com o exame cuidadoso das oportunidades do ambiente para descobrir as melhores oportunidades de diversificação.

Os autores destacam que a intuição (retângulo inferior direito da figura 2.17) ou instinto sobre o futuro sempre é uma orientação poderosa.

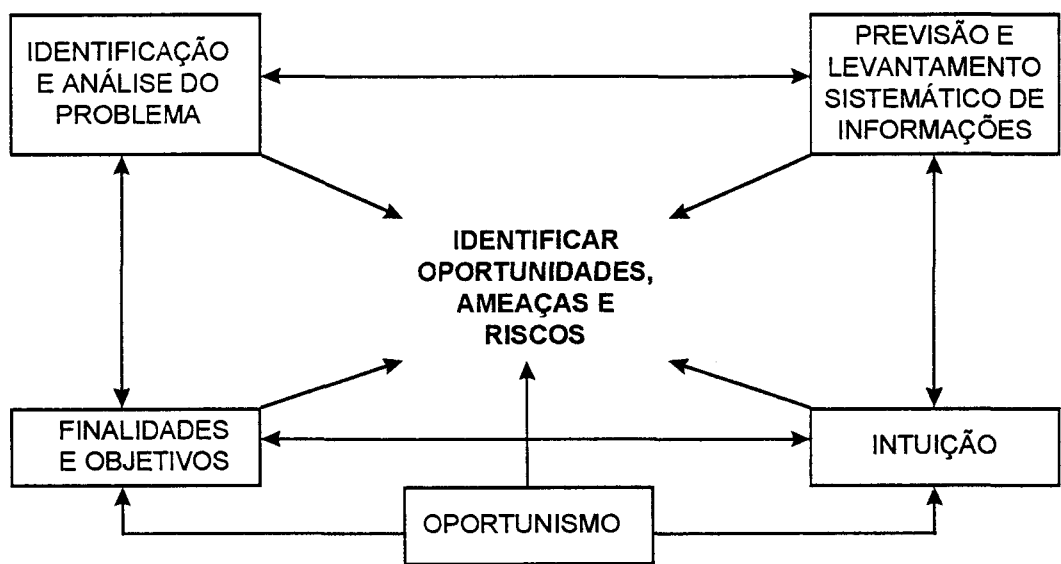


Figura 2.17 Avaliação do Ambiente e da Empresa

Fonte: Steiner e Miner (1977, p. 106)

Por último, os autores destacam a maneira de se chegar as oportunidades, ameaças e riscos, através de previsões sofisticadas e de levantamentos de grandes quantidades de outras informações (retângulo superior direito da figura 2.17).

Em relação à identificação dos pontos fortes e pontos fracos de uma empresa, os autores enfatizam que não existe maneira única. Ela pode, obviamente, cobrir uma vasta gama que vai desde os talentos administrativos até os vendedores de campo. As empresas precisam contar com seus pontos fortes e evitar seus pontos fracos, e entender que um ponto forte hoje pode tornar-se um ponto fraco no futuro. Contudo pode-se observar que as

empresas fracassam por ignorarem suas fraquezas. Muitas fracassaram por terem tido uma síndrome de sucesso que pressupôs, cegamente, que o sucesso do momento baseava-se num ponto forte que continuaria existindo. Não são muitas as empresas que examinam sistematicamente seus pontos fortes e um menor número ainda estuda sistematicamente seus pontos fracos.

Neste processo, o objetivo é fazer as perguntas certas, identificar as oportunidades e as ameaças mais importantes e avaliar honesta e objetivamente os pontos fortes e pontos fracos da empresa.

Por fim, tomando por base os dados obtidos nas análises constantes da auditoria da situação (retângulos 1 a 4 da figura 2.16), o passo seguinte é estabelecer as estratégias básicas (retângulo 5 da figura 2.16) da empresa, ou seja, identificar a missão, as finalidades, os objetivos a longo prazo e as políticas e estratégias básicas para a sua consecução.

As demais atividades constantes da figura 2.16 (retângulos não numerados) são consideradas pelos autores como Planejamento Tático

2.2.4 Desenvolvimento de Estratégias segundo Tavares

Para Tavares (1991), o processo de Planejamento Estratégico deve seguir as características próprias de cada empresa, porém propõe o modelo esquematizado na figura 2.18, como sendo o mais freqüentemente utilizado e que é composto de onze etapas.

Para o autor, a primeira, *Definição da Missão*, consiste na reflexão da razão de ser da empresa, do tipo de benefício que ela pode dar e o seu grau de adequação às oportunidades e ameaças. Aqui também deve-se levar em conta a análise do ambiente interno à empresa. O enunciado da missão serve para orientar e delimitar a abrangência da empresa.

Na segunda etapa, *Análise do Ambiente Externo*, o autor leva em consideração o *macroambiente* e os *públicos*. No primeiro caso a análise consiste na identificação das variáveis ambientais que podem ser consideradas oportunidades ou ameaças para o desempenho da empresa. No

segundo, a análise consiste na identificação de instituições econômico-sociais e grupos formais e informais que influenciam, possuem interesses e contribuem ou podem contribuir de forma positiva ou negativa para o desempenho da empresa.

A terceira etapa, *Análise do Ambiente Interno*, consiste basicamente em identificar os pontos fortes e pontos fracos da empresa, considerando-se os subsistemas diretivo, técnico e social da empresa.

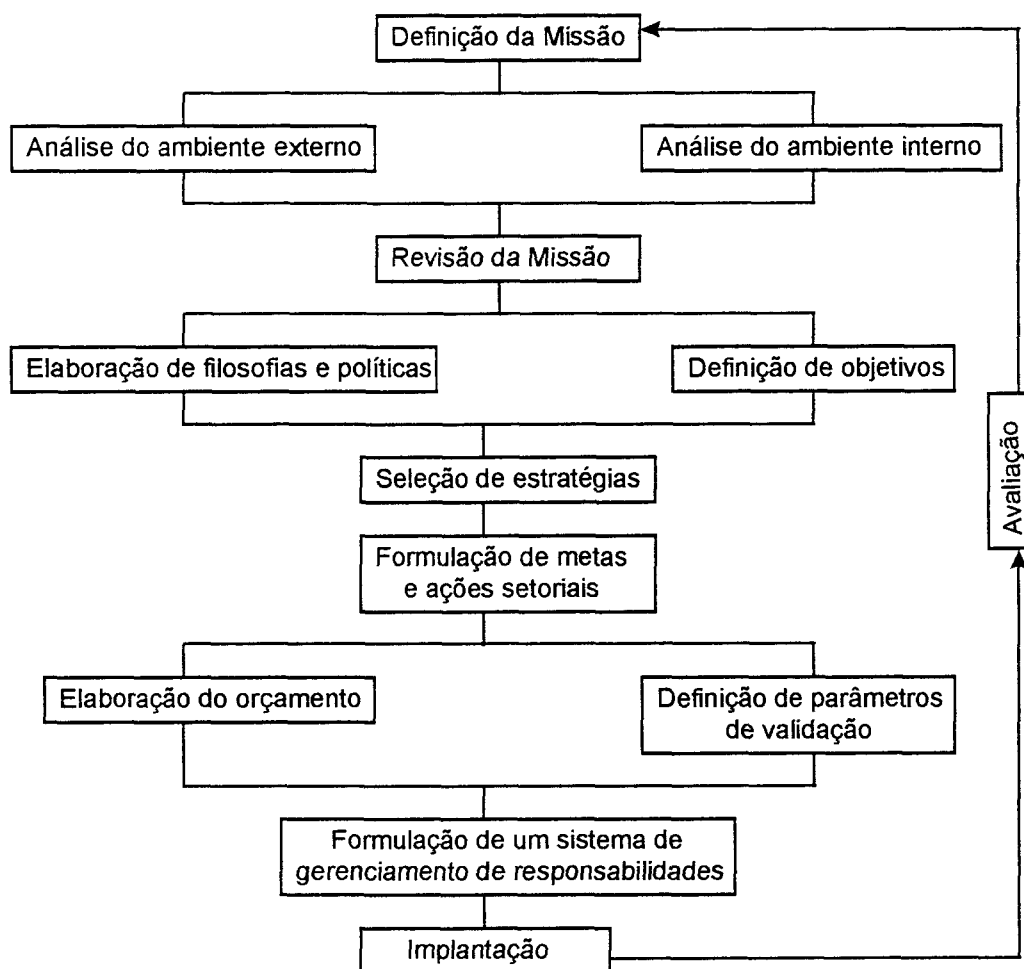


Figura 2.18 Etapas do Planejamento Estratégico - Tavares

Fonte: Tavares (1991, p. 74)

A quarta etapa, *Elaboração de Filosofias e Políticas*, consiste em tornar explícitos os valores e crenças, no caso das *filosofias*, que a empresa acredita, coloca em prática ou quer colocar e em sistematizar e tornar

explícitas as regras e diretrizes, no caso das *políticas*, das áreas funcionais da empresa, com o intuito de viabilizar as diferentes alternativas estratégicas.

A quinta etapa, *Definição de Objetivos*, consiste em explicitar o que a empresa pretende alcançar dentro do horizonte do planejamento, tendo em vista os resultados das análises externa e interna e das filosofias e políticas.

A sexta etapa, *Seleção de Estratégias*, consiste em escolher, dentre as alternativas identificadas para consecução dos objetivos, àquela que combinar melhor tempo, custos, recursos e riscos pretendidos pela empresa.

A sétima etapa, *Formulação de Metas e Ações Setoriais*, consiste em detalhar os objetivos em metas e desmembrar as estratégias em ações táticas, em consonância com as responsabilidades de cada área funcional.

A oitava etapa, *Elaboração do Orçamento*, visa atribuir e alocar recursos financeiros necessários ao atingimento das metas e ao desempenho das ações setoriais. Objetiva também dar o suporte financeiro e viabilizar os objetivos da empresa.

A nona etapa, *Definição de Parâmetros de Avaliação*, visa estabelecer indicadores de desempenho, de forma a avaliar a eficácia das estratégias em relação aos objetivos estabelecidos.

A décima etapa, *Formulação de um Sistema de Gerenciamento de Responsabilidades*, consiste em definir e atribuir responsabilidades aos envolvidos na implementação do Planejamento Estratégico.

Por fim, a décima primeira etapa, *Implantação*, consiste em praticar as ações definidas no planejamento, no sentido de alcançar os objetivos da empresa.

Para o autor, esta última etapa surgiu para resolver um dos principais problemas apresentados pelos Planejamentos Estratégicos elaborados por consultores externos e que isentavam a alta administração das empresas da responsabilidade de sua implementação. Com esta etapa, para o autor se pratica o que é denominado Administração Estratégica.

2.2.5 Desenvolvimento de Estratégias segundo Oliveira

Para Oliveira (1994) através o Planejamento Estratégico as empresas esperam:

- conhecer seus pontos fortes para poder melhor utilizá-los,
- conhecer seus pontos fracos para tentar eliminá-los ou minimizá-los.
- conhecer as oportunidades para tentar aproveitá-las,
- conhecer as ameaças visando evitá-las e
- ter um plano de trabalho que estabeleça: as premissas básicas a serem consideradas no processo, as expectativas relativas a situações almejadas, os rumos, incluindo rumos alternativos, a serem perseguidos, o que, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação e como e onde alocar recursos.

Tendo como resultado os seguintes produtos: direcionamento de esforços, consolidação do entendimento por todos na empresa do processo e o estabelecimento de planos de ação.

Assim, segundo o autor, o Planejamento Estratégico não deve ser considerado apenas como aspirações da empresa. Além destas, deve incluir caminhos que tornem as mesmas em realidade.

A metodologia proposta por Oliveira (1994) possui quatro fases básicas para a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, que estão esquematizadas, com suas respectivas etapas, na figura 2.19.

A primeira fase, **diagnóstico estratégico**, é dividida em quatro etapas. Na primeira, **identificação da visão**, devem ser identificadas as expectativas e desejos dos acionistas, conselhos e da alta administração da empresa. Para o autor estes aspectos servem para delinear o Planejamento Estratégico.

Na segunda etapa, **análise externa**, são identificadas as oportunidades e ameaças existentes no meio ambiente externo à empresa e as formas de aproveitar ou evitar estas situações, respectivamente. Para o autor esta análise deve considerar uma série de assuntos, tais como: mercado

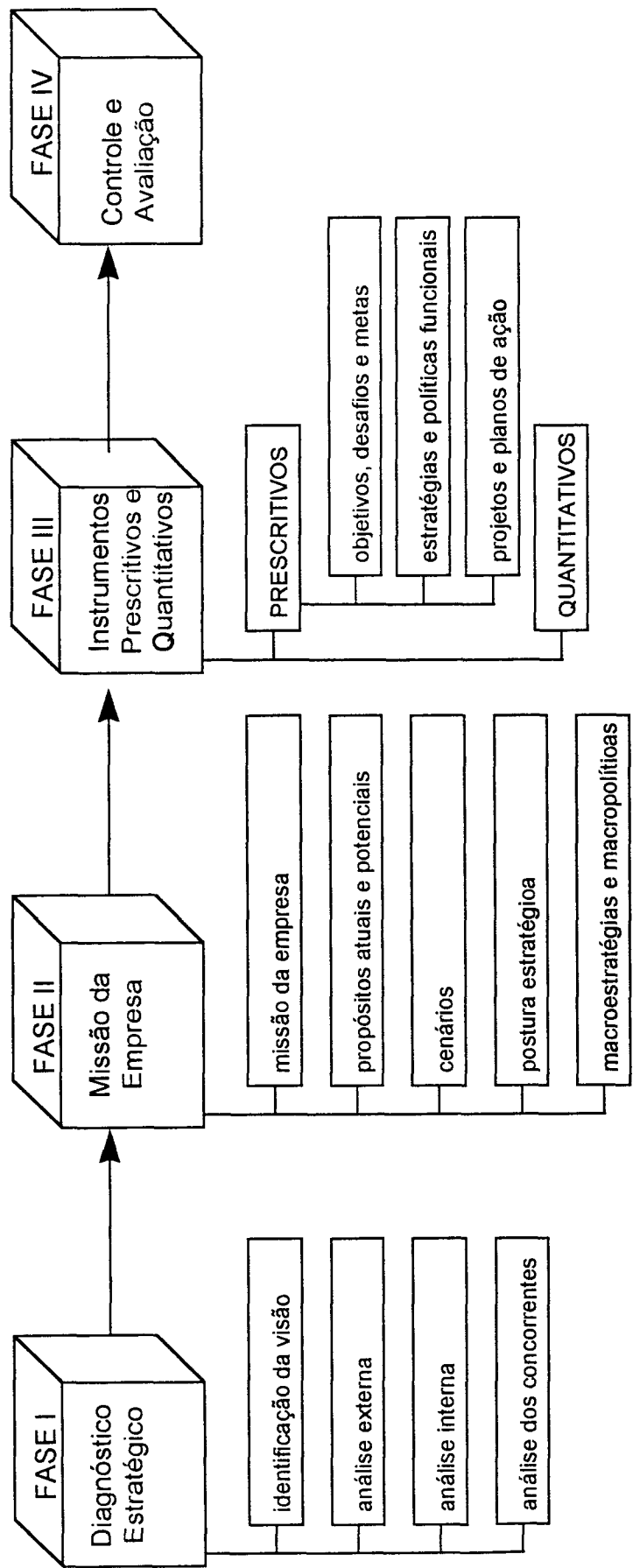


Figura 2.19 Etapas do Planejamento Estratégico - Oliveira
Fonte: Adaptação de Oliveira (1994)

nacional e regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos sócio-econômicos e culturais, aspectos políticos, entidades de classe, órgãos governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes.

Nesta etapa o autor recomenda que seja feita para cada variável ambiental uma análise para cada um de seus itens. A tabela 2.13 apresenta um exemplo, que não considera variáveis inerentes à consumidores, fornecedores e concorrência.

VARIÁVEIS AMBIENTAIS							
Econômica	Social	Política	Demográfica	Cultural	Legal	Tecnológica	Ecológica
taxa de inflação	situação sócio-econômica de cada segmento da população	monetária	densidade	nível de alfabetização	área tributária	aquisição tecnológica pelo País	nível de desenvolvimento ecológico
taxa de juros	situação sindical (organização, participação e ideologias)	tributária	mobilidade	nível de escolaridade	área trabalhista	desenvolvimento tecnológico no País	índices de poluição
mercado de capitais	situação política (organização, participação e ideologias)	distribuição de renda	taxa de crescimento	estrutura educacional	área criminalista	transferência de tecnologia pelo País	legislações existentes
nível do PNB		de relações internacionais	composição e distribuição da população	veículos de comunicação de massa (estrutura, níveis de audiência e de concentração)	área comercial	proteção de marcas e patentes	
balanço de pagamentos		legislativa (federal, estadual e municipal)	processo migratório			velocidade das mudanças	
nível de reservas cambiais		de estatização				nível de orçamento de P&D do País	
nível de distribuição de rendas		de estrutura do poder				nível de incentivos governamentais	

Tabela 2.13 Variáveis Ambientais e alguns de seus Componentes

Fonte: Oliveira (1994, p. 68)

Na terceira etapa, **análise interna**, são identificados os pontos fortes, pontos fracos e pontos neutros (aqueles para os quais não existem critérios ou parâmetros de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco). Para o autor esta análise deve considerar uma série de assuntos,

tais como: produtos de linha, novos produtos, promoção, comercialização, sistemas de informação, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros, controle e imagem institucional.

Na quarta e última etapa desta fase, **análise dos concorrentes**, o autor sugere que a alta administração faça, através um processo de empatia, uma análise externa e interna dos seus principais concorrentes, visando identificar as vantagens competitivas da empresa e de seus concorrentes.

Para o autor, através deste procedimento a alta administração poderá encontrar seu posicionamento competitivo perante à concorrência.

A segunda fase, **missão da empresa**, tem por objetivo estabelecer a razão de ser da empresa e o seu posicionamento estratégico. É dividida em cinco etapas. Na primeira etapa, **estabelecimento da missão da empresa**, é determinado “onde a empresa quer ir”, correspondendo ao horizonte dentro do qual a empresa atua ou pretende atuar.

Na Segunda, **estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais**, são explicitados os setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou os setores que pretende atuar.

Na terceira, **estruturação e debate de cenários**, são desenvolvidos cenários (critérios e medidas para preparação do futuro da empresa) que mostrem determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução da empresa no momento atual até um determinado momento no futuro.

Na quarta, **estabelecimento da postura estratégica**, é explicitada a maneira como a empresa vai se posicionar perante o seu meio ambiente. A maneira (ou postura) mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, é denominada pelo autor de *postura estratégica*.

Na quinta e última etapa desta fase, **estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas**, são determinadas as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor se adequar ao seu meio

ambiente e as grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões que a empresa deverá tomar para melhor se adequar ao seu meio ambiente, respectivamente. Para o autor, as macroestratégias e as macropolíticas devem ser coerentes com sua postura estratégica. Elas constituem as orientações estratégicas da empresa.

A terceira fase, **instrumentos prescritivos e quantitativos**, tem por objetivo estabelecer como chegar na situação desejada. É dividida em dois instrumentos interligados, os prescritivos e os qualitativos.

Os **prescritivos** proporcionam a explicação do que deve ser feito para que a empresa se direcione no alcance dos propósitos estabelecidos na missão, seguindo sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as macroestratégias. Estes podem ser realizados através de três etapas. Na primeira, **estabelecimento de objetivos, desafios e metas**, são definidos os seguintes aspectos: *objetivo* (situação que a empresa deseja atingir, ou seja, onde a empresa deve dirigir seus esforços), *objetivo funcional* (situação que as áreas funcionais devem atingir, tendo como finalidade alcançar os objetivos da empresa), *desafio* (realização que deve ser continuamente perseguida e que é quantificável e com prazo estabelecido) e *meta* (corresponde aos passos quantificados e com prazos para alcançar objetivos ou desafios).

Na segunda etapa, **estabelecimento de estratégias e políticas funcionais**, são definidos os seguintes aspectos: *estratégia* (ação mais adequada para se atingir o objetivo, o desafio ou a meta) e *política* (definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das ações para atingir objetivos). Para o autor neste ponto é possível estabelecer as *diretrizes estratégicas*, ou seja, o conjunto de estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

Na terceira e última etapa, **estabelecimento dos projetos e planos de ação**, são definidos, a partir das estratégias e políticas, os seguintes aspectos: *projetos* (trabalhos a serem executados com responsabilidades, recursos, prazos e outros previamente estabelecidos), *programas* (conjunto de projetos homogêneos quanto a seu objetivo maior) e

planos de ação (são conjuntos de partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado).

Para o autor o momento mais adequado para se estabelecer a estrutura organizacional da empresa é quando se considera os instrumentos prescritivos, mais precisamente quando se estabelece os objetivos e estratégias, pois desta forma é criada uma estrutura privada de lacunas e conflitos, visto que todos estão direcionados para os objetivos estabelecidos.

Os instrumentos **quantitativos** são constituídos das projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas a estrutura organizacional da empresa, as quais são necessárias aos planos de ação, projetos e atividades.

Aqui deve-se levar em conta os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas.

A quarta e última fase, **controle e avaliação**, tem por objetivo verificar “como a empresa está indo” para a situação esperada. Esta envolve processos tais como: avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, análise dos desvios, tomada de ação corretiva, acompanhamento da ação corretiva e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

O autor sugere a tabela 2.14 como um guia para o processo de planejamento.

2.2.6 Abordagens Estratégicas

Segundo Makridakis (1997), nos últimos 30 anos surgiram diversas abordagens relativas a estratégias, dentre elas as 18 principais estão resumidas na tabela 2.15.

Destaca-se que o autor praticamente descarta as contribuições destas abordagens, o que certamente é um posicionamento simplista e

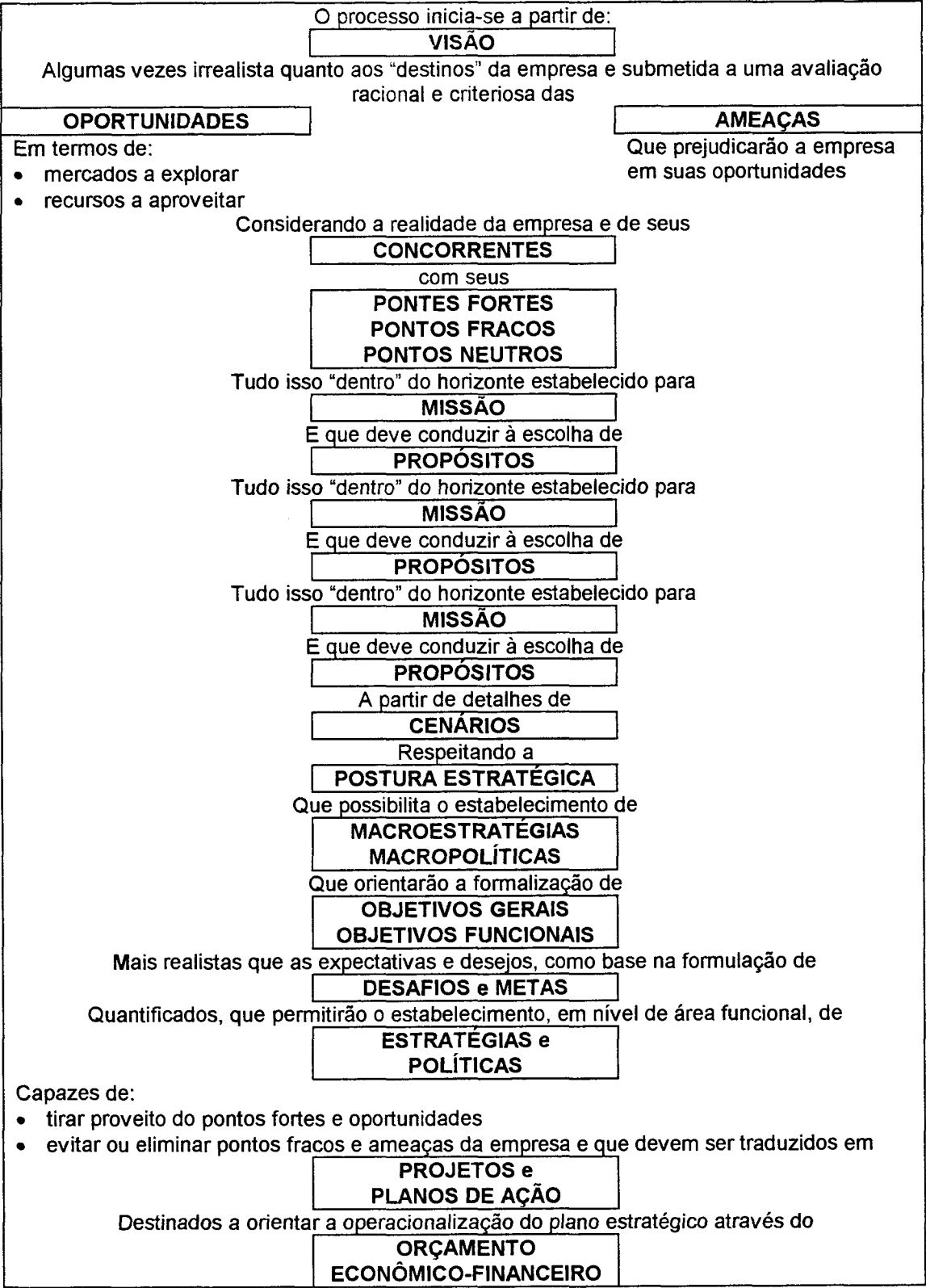


Tabela 2.14 Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Oliveira (1994, p. 76)

cientificamente inadequado. Cada uma destas abordagens deixou, quase sempre, uma contribuição importante para utilização atual e futura.

Estratégia	Descrição	Problemas
Descentralização	A tomada de decisões é colocada nas mãos da gerencia intermediária	Sem coordenação efetiva, a tomada de decisões torna-se estéril
Diversificação	Para manter crescimento elevado, as companhias devem diversificar-se por meio de indústrias promissoras ou novos mercados	Dificuldades na previsão precisa quanto às indústrias e mercados promissores.
Conglomerados	Reunir negócios dessemelhantes numa única empresa	Por definição, o máximo que os conglomerados podem conquistar são retornos comuns
Planejamento de longo prazo	Projeções de longo prazo relativos a vendas, demanda etc. e, conseqüentemente, dos planos de investimentos de capital e outras expansões	O crescimento previsto das vendas, demanda, etc. não está garantido no futuro
Planejamento estratégico	Vai além do planejamento de longo prazo, evitando as desvantagens da projeção, quando as tendências mudam.	O planejamento estratégico não é possível sem previsões sobre o futuro
Matriz do portfólio	Produtos ou unidades de negócios são classificados como cães, vacas, interrogações e estrelas. O objetivo é abandonar os cães e promover estrelas, financiando-as com o caixa gerado pelas vacas.	Assume que as estrelas futuras podem ser identificadas, ignora sinergias, pode destruir produtos lucrativos, ignora a ação competitiva e aprendizagem.
Curvas de experiência	Dobrando a produção, os custos indiretos decrescem num percentagem constante	Pode funcionar na produção em massa, mas a burocracia pode destruir as economias de escala.
PIMS	Uma base de dados empírica contendo informações sobre empresas, cujo propósito é descobrir a relação entre a lucratividade e outros fatores	Muitos problemas metodológicos e tautologias para fazer o resultado real e útil.
Estratégica centralizada na corporação	A estratégia deve ser formulada na cúpula, onde o quadro completo dos objetivos corporativos e as visões a longo prazo são possíveis.	Os executivos, individualmente, têm pouco ou nada a dizer na determinação da estratégia para suas unidades/departamentos.
Em busca da excelência	Através de pesquisa empírica, identificar os fatores comuns às companhias excelentes e usá-los para tornar-se excelente também.	A excelência do passado não garante a excelência no futuro.
Reestruturação	Abandonando os negócios não lucrativos ou aqueles que não se harmonizam com a identidade da corporação.	O desafio é saber qual negócio deve ser abandonado.

→

Estratégias competi- tivas	Análise a situação competitiva na sua indústria e aprenda a ler os sinais competitivos.	O desafio é prever a competição futura e não analisar a do passado ou do presente.
Alianças estratégicas	Forme alianças (se necessário até mesmo com seus adversários mais ferrenhos).	A longo prazo, os efeitos podem ser prejudiciais, porque dão uma falsa impressão de segurança.
Racionalização global	O mercado é o mundo. Assim, produção, <i>marketing</i> , pesquisa e desenvolvimento e finanças devem ser desenvolvidos de conformidade com essa visão.	Como conhecer as condições futuras? A mudança de taxas câmbio, por exemplo, pode tornar inúteis todos os planos.
Competências essenciais	Aptidões ou tecnologias especiais que proporcionam às empresas vantagens competitivas duradouras	As competências essenciais podem mudar e serem desvantagens para as empresas que não reconhecem a mudança.
Redução de níveis	Reduzir os níveis intermediários da estrutura organizacional e despedir empregados.	Perda de pessoas valiosas cuja experiência, conhecimento e habilidades podem ser necessários agora e/ou no futuro.
Organizações horizontais	Organizações achatadas, não - hierárquicas, onde a informação é compartilhada para facilitar a coordenação funcional.	Sem problema, quando existem redes de computadores apropriados, gestão esclarecida e força de trabalho educada.
Competindo para o futuro	Pela identificação das oportunidades vindouras (enquanto também se evitam ameaças emergentes), a empresa pode criar novos mercados e expandir suas atividades além dos tradicionais produtos e serviços.	Os pioneiros freqüentemente não têm sucesso (por exemplo, Microsoft versus Apple ou Lotus, ou mais recentemente Netscape).

Tabela 2.15 Abordagens Estratégicas

Fonte: Adaptação de Makridakis (1997, p. 130)

No próximo capítulo, é apresentada uma análise e interpretação, das similaridades e diferenças, das Metodologias de Planejamento Estratégico discutidas pelos estudiosos da área, dando ênfase ao enfoque dado pelos mesmos no que tange ao **o que** fazer e ao **o como** fazer, bem como apresenta as conclusões desta análise.

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS METODOLOGIAS ESTUDADAS

3.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS SIMILARIDADES E DIFERENÇAS

Dentre os autores abordados (tabela 3.1), apenas Ansoff, Steiner e Miner, Tavares e Oliveira contemplam uma metodologia de Planejamento Estratégico Empresarial.

Referência	Autores	Data
01	Abell	1991
02	Ansoff	1977
03	Goold e Campbell	1993
04	Hayes	1993
05	Idenburg	1993
06	Mintzberg	1973
07	Oliveira	1994
08	Porter	1991
09	Quinn	1978
10	Steiner e Miner	1977
11	Tavares	1991
12	Tregoe e Zimmerman	1988

Tabela 3.1 Autores Abordados

Fonte: Elaboração do Autor

Mintzberg (1973) destingue três modos de formular estratégias: o modo empreendedor, o adaptativo e o planejamento.

Quinn (1978) em seu estudo sobre o incrementalismo lógico faz uma abordagem sobre os sistemas de planejamento formais e sobre o poder comportamental, concluindo que nenhuma das abordagens caracteriza adequadamente o modo bem sucedido que os processos estratégicos operam.

Tregoe e Zimmerman (1988), introduzem o conceito de Força Motriz, isto é, *“Força Motriz como a principal determinadora do âmbito futuro dos produtos e mercados”*. Em suas pesquisas, os autores identificaram nove áreas estratégicas, que têm impacto e influência sobre a natureza e a direção de qualquer empresa, que são: produtos ou serviços oferecidos, necessidades

do mercado, tecnologia, capacidade de produção, método de venda, métodos de distribuição, recursos naturais, tamanho/crescimento e retorno/lucro.

Concluíram que todas as nove estratégias tem importância crítica para qualquer empresa, porém uma e somente uma deve ser a Força Motriz de uma empresa como um todo, isto é, ela é a estratégia determinante primária dos produtos ou serviços e mercados da empresa.

Abell (1991), apresenta um método de definir o negócio de uma empresa. Para ele um negócio deve ser definido considerando três dimensões: os *grupos de clientes*, que representam as categorias de clientes ou *quem* que está sendo satisfeito, as *funções de clientes*, que representam as necessidades dos clientes ou *o que* está sendo satisfeito e as *tecnologias alternativas*, que representam a maneira de atender as necessidades ou *como* as necessidades dos clientes estão sendo atendidas.

Para o autor a definição do negócio é determinada através o método tridimensional, que considera as dimensões (grupos de clientes, funções de clientes e tecnologias alternativas), analisadas a luz das variáveis (abrangência, diferenciação entre segmentos e diferenciação entre concorrentes) e das estratégias (focalizada, diferenciada e indiferenciada).

Porter (1991), basicamente, indica o caminho a seguir no sentido de avaliar a empresa em relação a concorrência, buscando estabelecer que estratégia genérica (figura 2.3) deve ser fixada. Já Porter (1992) estabelece os caminhos no sentido de formular e implementar estratégias.

Goold e Campbell (1993) apresentam três formas de especificar estratégias. São elas o planejamento estratégico, o controle financeiro e o controle estratégico, bem como apresentam as vantagens e desvantagens de cada uma delas.

Já Hayes (1993) argumenta que deveria ser mudado o paradigma na formulação de estratégias para "*meios-caminhos-fins*" no lugar de "*fins-caminhos-meios*". Isto se dá, segundo o autor, baseado no fato de que primeiro é necessário saber se há recursos (meios) para atingir os fins (objetivos), em lugar de estabelecer os fins, definir os caminhos (estratégias) para atingi-los e depois encontrar os meios (recursos).

Idenburg (1993) destaca 4 (quatro) visões do processo de desenvolvimento estratégico. São elas: planejamento racional, planejamento como processo de aprendizado direcionado, planejamento com base no incrementalismo lógico e formação de estratégia emergente. Todas estas visões desempenham um papel de racionalidade, experiência de aprendizado e complemento da espontaneidade.

Conclui-se assim, que os autores citados anteriormente tratam de aspectos conceituais do processo de desenvolvimento de estratégias empresariais, como por exemplo: modos de formular estratégias (Mintzberg (1973) e Goold e Campbell (1993)), visões do processo de desenvolvimento estratégico (Idenburg (1993)), conceito de Força Motriz (Tregoe e Zimmerman (1988)). Portanto, não apresentam uma metodologia de Planejamento Estratégico.

Passa-se agora a considerar os autores que contemplam uma metodologia de Planejamento Estratégico Empresarial. São eles Ansoff (1977), Steiner e Miner (1977), Tavares (1991) e Oliveira (1994).

Ansoff (1977) propõe oito etapas em sua metodologia. São elas: objetivos, avaliação interna, avaliação externa, sinergia-estrutura, estratégia de diversificação, estratégia de expansão, estratégia administrativa e estratégia financeira, conforme mostra a figura 2.15.

Observa-se que o autor não se preocupa, de forma explícita, com a razão de ser da empresa, isto é, a definição de sua missão. Propõe que se faça primeiro a avaliação interna (identificação de pontos fortes e pontos fracos da empresa), para depois a avaliação externa (identificação de oportunidades e ameaças), quando na prática se verifica o contrário.

De um modo geral, a proposta de Ansoff (1977) está sedimentada na matriz produto/mercado por ele proposta, conforme mostra a figura 2.1. Sua preocupação maior é estabelecer estratégias de produtos e mercados.

Por fim, observa-se que o autor junta estratégias globais com estratégias funcionais, principalmente nas etapas de *estratégia administrativa e estratégia financeira*.

A proposta dos autores Steiner e Miner (1977) contempla no plano estratégico cinco etapas: expectativas interna, expectativas externas, a base de dados, as avaliações do ambiente (identificação de oportunidades e ameaças) e da empresa (identificação de pontos fortes e pontos fracos) e estratégias básicas, conforme mostra a figura 2.16.

Os autores enfatizam, com muita propriedade, a necessidade de primeiro avaliar as expectativas externas à empresa (retângulo 1 da figura 2.16), isto é, as expectativas da comunidade, dos acionistas, dos clientes e outros e as expectativas internas (retângulo 2 da figura 2.16), isto é, as expectativas da alta administração, dos empregados e outros. Outro aspecto relevante na sua proposta, é a determinação da missão da empresa, sendo feita na última etapa do processo (estratégias básicas – retângulo 5 da figura 2.16), apesar de enfatizarem a necessidade de interação entre as várias etapas do processo, conforme mostram as setas da figura 2.16, quando, normalmente, a missão é estabelecida nas etapas iniciais do processo de planejamento e revista ao longo do mesmo.

Finalmente, cumpre destacar a preocupação dos autores com a implantação e acompanhamento do plano, como se pode observar nas etapas do planejamento tático mostrados na figura 2.16, visto que no passado, e inclusive no presente, os Planejamentos Estratégicos feitos em diversas empresas, pelo mundo afora, eram, e são, objetos de “prateleira” da alta administração das mesmas.

Tavares (1991) propõe onze etapas em sua metodologia. São elas: definição da missão, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, elaboração de filosofias e políticas, definição de objetivos, seleção de estratégias, formulação de metas e ações setoriais, elaboração do orçamento, definição de parâmetros de avaliação, formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades e implantação, conforme mostra a figura 2.18.

Da mesma forma que Steiner e Miner (1997), Tavares (1991) enfatiza a necessidade de avaliar as expectativas externas (etapa de *análise do ambiente externo* da figura 2.18), por ele denominada de *públicos*, bem

como demonstra preocupação com a implantação e acompanhamento do plano; inclusive, indo além, propondo a etapa de *formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades*, além da etapa de *implantação*, conforme figura 2.18. Entretanto não contempla, de forma explícita, as expectativas internas, isto é, as expectativas da alta administração, dos empregados e outros.

Finalmente Oliveira (1993) propõe uma metodologia composta de quatro fases, cada uma dela compostas de etapas, conforme mostra a figura 2.19. A primeira fase, **diagnóstico estratégico**, é composta de quatro etapas: identificação da visão, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes. A segunda, **missão da empresa**, é dividida em cinco etapas: estabelecimento da missão da empresa, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e por último o estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas. A terceira, **instrumentos prescritivos e quantitativos**, é composta de dois instrumentos interligados: os prescritivos e os qualitativos. A quarta e última fase é o **controle e avaliação**.

Além dos comentários positivos em relação às metodologias propostas pelos autores anteriormente analisados, Oliveira (1993) sugere na etapa *análise dos concorrentes*, que a alta administração faça, através um processo de empatia, uma análise externa e interna dos seus principais concorrentes, visando identificar as vantagens competitivas da empresa e de seus concorrentes, além da etapa *estruturação e debate de cenários*, na qual o autor destaca a necessidade de desenvolvimento de cenários.

Por fim, dentre todos os autores estudados, Oliveira (1993) é o único que propõe uma forma padronizada de documentar o produto final do Planejamento Estratégico, através da apresentação de formulários como produtos de cada etapa constante da metodologia.

Em relação às similaridades existentes entre as metodologias propostas pelos autores, observa-se nas figuras 2.15, 2.16, 2.18 e 2.19, que todos contemplam as etapas *análise externa* (identificação de oportunidades e

ameaças), *análise interna* (identificação de pontos fortes e pontos fracos), *estabelecimento de objetivos* e *estabelecimento de políticas*.

Os autores Steiner e Miner (1977), Tavares (1991) e Oliveira (1993), propõe as etapas de *definição da missão*, *análise da macroambiência* (identificação das expectativas externas) e *implementação e acompanhamento do plano*.

Os autores Steiner e Miner (1977) e Oliveira (1993) propõe a etapa de *análise da microambiência* (identificação das expectativas internas).

Por fim, somente Oliveira (1993) propõe uma etapa de *análise de vulnerabilidade* (desenvolvimento de cenários).

Com relação às diferenças, dentre as similaridades constatadas, nota-se que apenas Ansoff (1977) propõe que a etapa de *análise interna* preceda a *análise externa*.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS METODOLOGIAS QUE APRESENTAM O QUE E O COMO FAZER

Para verificar se a metodologia estudada apresenta **o que e como** fazer, são utilizados os seguintes itens:

- a) a metodologia mostra **o que** fazer, isto é, o autor estrutura sua proposta em etapas?,
- b) a metodologia mostra **como** fazer, isto é, para cada etapa estabelecida no processo, autor especifica como fazê-la?,
- c) a metodologia propõe modelos de formulários para documentar todo o processo? e
- d) a metodologia se preocupa com a implantação e acompanhamento do plano?

Os itens “c” e “d” foram incluídos por trataram-se de questões fundamentais a qualquer metodologia.

Os critérios utilizados em relação à observância ou não de cada item é o seguinte:

✓ item a: o autor apresenta, de forma explícita ou não, um diagrama contendo as diversas etapas do processo de Planejamento Estratégico, bem como o seqüenciamento destas etapas?,

✓ item b: o autor mostra como fazer cada etapa, ou seja, detalha para cada uma delas os passos a serem seguidos para concluí-la?,

✓ item c: o autor propõe para cada uma das etapas de metodologia uma proposta de formulário, tendo por objetivo documentar os produtos gerados pela mesma, bem como facilitar a sua consecução? e

✓ item d: o autor propõe mecanismos de implantação do que foi planejado (por exemplo detalha os objetivos em tarefas) e de acompanhamento da sua execução?

Analisando cada uma das metodologias propostas chega-se a tabela 3.2, que mostra a observância ou não dos itens acima propostos para a verificação, onde:

□ a coluna **Q**, quando preenchida, denota que o autor em questão satisfaz o item a,

□ a coluna **C**, quando preenchida, denota que o autor em questão satisfaz o item b,

□ a coluna **P**, quando preenchida, denota que o autor em questão satisfaz o item c e

□ a atividade **implementar e acompanhar o plano**, quando preenchida nas colunas **Q**, **C** e/ou **P**, denota a preocupação ou não do autor com o item d.

ATIVIDADE	AUTORES															
	Ansoff				Steiner e Miner				Tavares				Oliveira			
	Q	C	P		Q	C	P		Q	C	P		Q	C	P	
Formalizar equipe do projeto																
Sensibilizar e treinar os envolvidos																
Estabelecer mecanismo de controle																
Definir a missão da empresa					X				X				X			
Fazer análise de vulnerabilidade (desenvolver cenários)													X	X	X	X
Identificar expectativas externas					X	X			X	X			X	X	X	X
Identificar expectativas internas					X	X							X	X	X	X
Identificar oportunidades e ameaças	X	X			X	X			X	X			X	X	X	X
Identificar pontos fortes e pontos fracos	X	X			X	X			X	X			X	X	X	X
Identificar fatores chaves de sucesso																
Estabelecer objetivos	X	X			X	X			X	X			X	X	X	X
Estabelecer políticas	X	X			X	X			X	X			X	X	X	X
Estabelecer plano operacional					X	X			X	X			X	X	X	X
Implementar e acompanhar o plano					X	X			X	X			X	X	X	X
Legenda: Q = o autor estabelece o que fazer C = o autor estabelece o como fazer P = o autor propõe formulários para executar a atividade																

Tabela 3.2 Quadro Comparativo entre as Propostas de Metodologias Apresentadas pelos Autores

Fonte: Elaboração do Autor

3.3 CONCLUSÕES

De um modo geral todas as metodologias propostas pelos autores, excetuando-se Ansoff (1977), contemplam todas as etapas de uma metodologia de Planejamento Estratégico, que basicamente são: definição da missão, identificação das expectativas externas e internas, análise externa e interna, estabelecimento de objetivos e políticas e por fim a implantação e acompanhamento do plano.

Dentre as metodologias propostas pelos autores, a proposta de Oliveira (1993) é a mais completa e mais bem estruturada, conforme demonstra a tabela 3.2, sendo, inclusive, o único a propor modelos de formulários que facilitam a consecução de cada etapa.

Entretanto, nenhum dos autores propõe uma estrutura básica para cada uma das etapas do processo, como por exemplo: não está claro quais são as entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) de cada uma delas, não propõe um responsável e nem os possíveis participantes, dentre outros.

Ainda, nenhum deles se preocupou, em suas propostas, com o aspecto de formalização de uma equipe responsável pelo desenvolvimento do plano, fato este que, dentre outros, estabelece funções, responsabilidades e poderes. Outro aspecto, também não considerado, refere-se à sensibilização e treinamento dos envolvidos no desenvolvimento do plano. Por tratar-se de um processo, de possível mudança, a sensibilização, engajamento e compromisso de todos é fundamental para o sucesso do todo.

Concluindo, destaca-se os trabalhos dos autores estudados, e que não contemplam uma metodologia de Planejamento Estratégico, Tregoe e Zimmerman (1988), pela introdução do conceito de Força Motriz, e Abell (1991), que apresenta um método de definir o negócio de uma empresa.

No capítulo a seguir, é mostrada a proposta de Metodologia de Planejamento Estratégico, onde serão apresentados os objetivos, as características, os papéis de trabalho e cada uma das fases desta metodologia e posteriormente uma aplicação da mesma.

4 PROPOSTA DE METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

4.1 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1.1 Objetivos

A elaboração de uma estratégia bem definida é vital para que a empresa continue a crescer no mercado. Sem ela, nem mesmo sua simples permanência no mundo dos negócios estará assegurada. Uma estratégia, seja ela do negócio ou de um departamento em particular requer bom diagnóstico da situação da empresa e do mercado, visão de médio e longo prazo, muita disciplina e trabalho. E, acima de tudo um plano de metas que viabilize sua implantação.

Segundo Oliveira (1994):

“... o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.”

Ainda que o processo de planejamento possa ou deva ser o mais participativo possível, é na implantação dos planos que a equipe joga um papel decisivo. Se não houver entendimento comum, sinergia de talentos, comprometimento e liderança, a equipe não funciona.

Uma Metodologia de Planejamento Estratégico visa facilitar que o acima exposto seja conseguido. O uso de uma metodologia não garante que o seu resultado, seja uma garantia de sucesso da empresa no futuro. As empresas precisam de uma estratégia porque há incertezas quanto à realização de seus objetivos. Do ambiente externo vem as oportunidades e ameaças para a empresa e é para aproveitar as oportunidades de defender-se das ameaças que a empresa precisa planejar.

Uma metodologia nada mais é do que um roteiro, que se propõe seguir para se atingir resultados. Assim sendo, segundo Oliveira (1994), ao

elaborar o Planejamento Estratégico uma empresa tem, dentre outras, as seguintes expectativas: conhecer seus pontos fortes para poder melhor utilizá-los, conhecer seus pontos fracos para tentar eliminá-los ou minimizá-los, conhecer as oportunidades para tentar aproveitá-las e conhecer as ameaças visando evitá-las.

Para Steiner (*apud* Oliveira (1994)) a amplitude e abrangência do Planejamento Estratégico deve levar em consideração cinco dimensões do planejamento, que são: (1) **objeto**: área de produção, área financeira, área de recursos humanos , entre outras, (2) **elementos**: propósitos, objetivos, estratégia, orçamento e outros, (3) **organização**: corporação, subsidiárias, grupos funcionais e outros, (4) **prazo**: longo, médio e curto prazo e (5) **características**: pode ser flexível ou inflexível, pode ser formal ou informal, envolve fatores racionais ou irracionais, envolve atividades simples/complexas, entre outras.

A metodologia aqui proposta deverá, quando utilizada, ser adaptada às condições ambientais da empresa considerada. Não pretende ser uma “camisa de força” ao processo de planejamento, o que seria contrário às teorias de administração existentes.

4.1.2 Características da Metodologia Proposta

A metodologia proposta foi estruturada, segundo o modelo metodológico geral de estruturação de metodologias, conforme representação gráfica apresentada na figura 4.1. Esta representação foi desenvolvida tomando por base o Modelo Entidades e Relacionamentos, proposto por Chen (1976). Um resumo deste artigo é apresentado no anexo A.

O modelo metodológico geral (figura 4.1), considera que, basicamente, uma metodologia deve ser constituída por **fases**, e estas constituídas de **atividades**. Para cada atividade tem-se **objetivos** a serem atingidos, **normas** a serem seguidas, **recomendações** passíveis de utilização, **bibliografia** recomendada para a melhor consecução da atividade, um

executor ou responsável, um ou mais **participantes e produtos** utilizados ou gerados. Para cada produto é sugerido um **modelo**, aqui denominado papel de trabalho ou item de documentação.

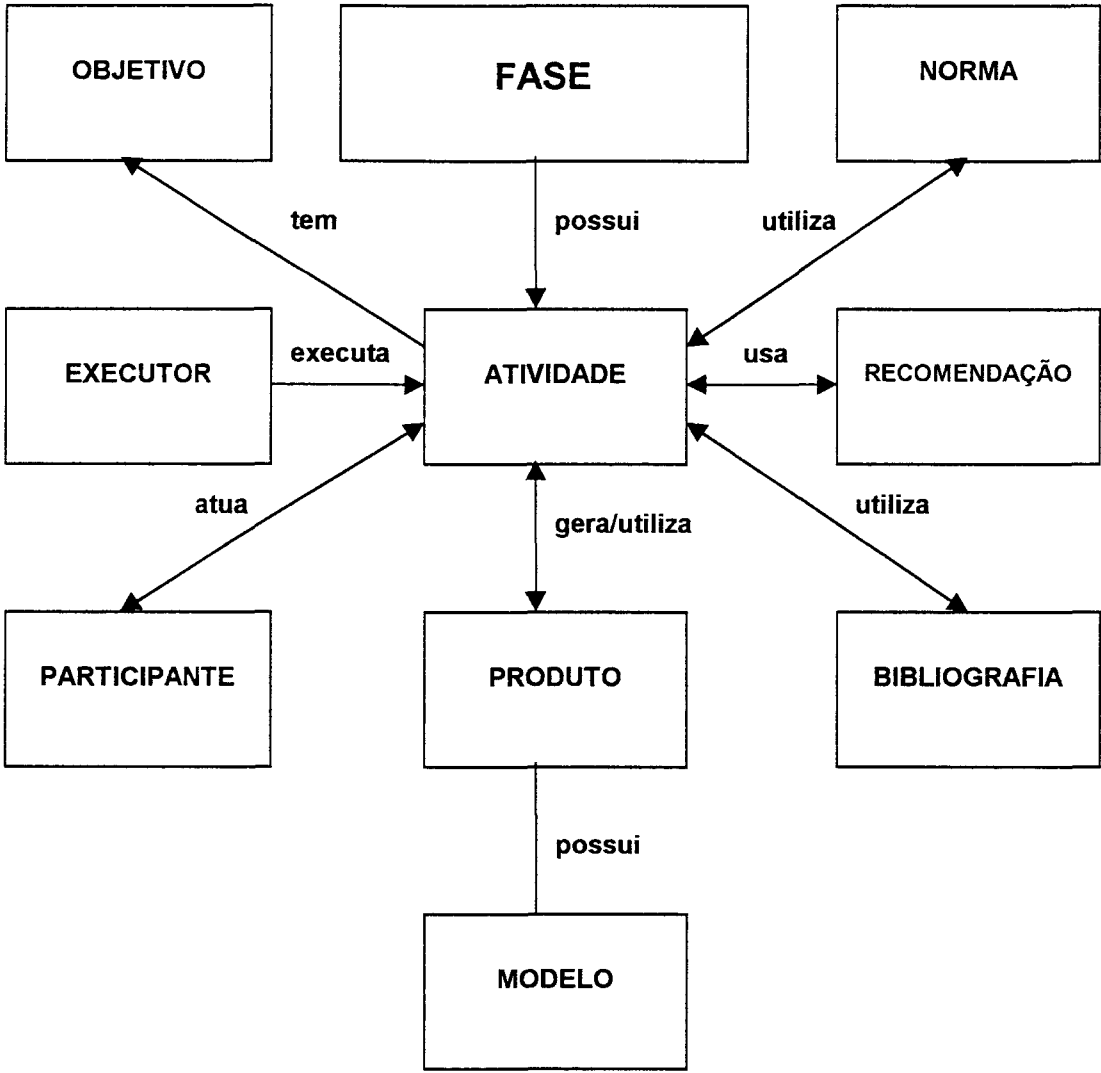


Figura 4.1 Modelo Metodológico Geral de Estruturação de Metodologias

Fonte: Elaboração do Autor

A seguir é apresentada a definição e/ou função de cada uma das entidades.

FASE: é o nível mais geral, tanto de controle quanto de ação de desenvolvimento. É constituída de diversas atividades.

ATIVIDADE: é o detalhamento da fase a nível operacional.

OBJETIVO: constitui-se dos objetivos da atividade.

NORMA: constitui-se de normas que devem ser seguidas para garantir que atividade foi elaborada adequadamente.

RECOMENDAÇÃO: constitui-se de recomendações que podem ser utilizadas, principalmente quando se tratar de equipe inexperiente, ou não, visando uma melhor consecução da atividade.

BIBLIOGRAFIA: constitui-se na bibliografia básica recomendada, quando for o caso, para a melhor consecução da atividade em questão.

EXECUTOR: é o responsável pela atividade. Ressalta-se que o responsável apontado na metodologia proposta é uma recomendação, visto que cada empresa tem suas características e estrutura de poder própria.

PARTICIPANTE: relaciona todos os participantes da atividade. Ressalta-se que os responsáveis apontados na metodologia proposta é uma recomendação, visto que cada empresa tem suas características e estrutura de poder própria.

PRODUTO: basicamente são os papéis de trabalho gerados e/ou utilizados durante as atividades exercidas em cada atividade.

MODELO: são exemplos de papéis de trabalho para suporte à equipe de projeto. Na prática, os modelos complementam eventuais falhas de descrição de atividades, ou textos obscuros e difíceis de entender.

Após o trabalho de pesquisa em diversos autores, conforme revisão bibliográfica apresentada, apreciação de metodologias empregadas em diversas empresas e aplicação do modelo proposto, chega-se a quatro fases:

- Organizar,
- Analisar o Ambiente,
- Avaliar o Potencial da Empresa e
- Editar o Plano.

Estas fases, por sua vez, compõem-se de atividades, conforme o modelo metodológico geral (figura 4.1). A tabela 4.1 mostra as fases propostas

com as respectivas atividades e a figura 4.2 mostra o diagrama das atividades da metodologia proposta.

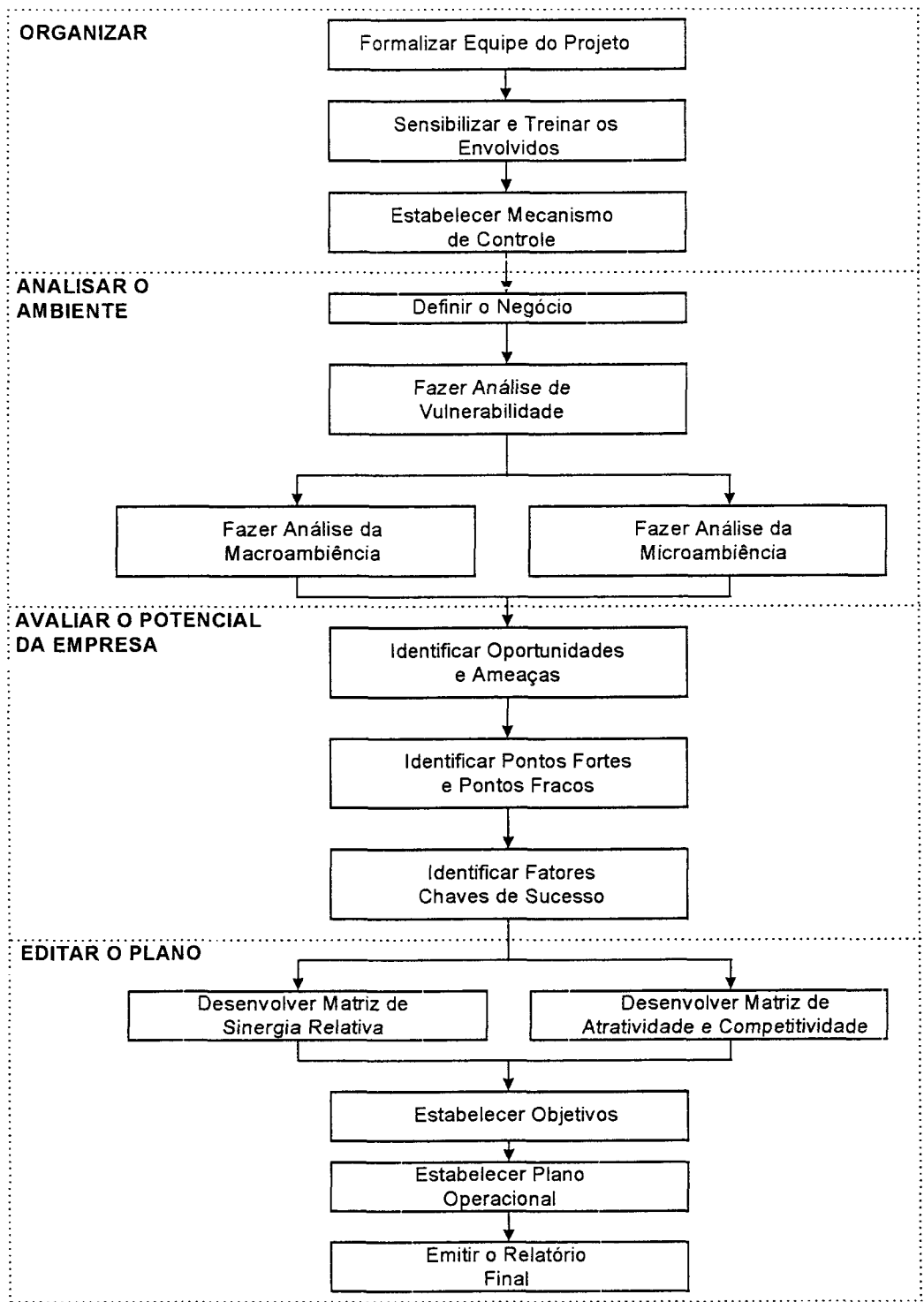


Figura 4.2 Diagrama de Atividades da Metodologia

Fonte: Elaboração do Autor

FASE	ATIVIDADE
Organizar	Formalizar Equipe do Projeto
	Sensibilizar e Treinar os Envolvidos
	Estabelecer Mecanismo de Controle
Analisar o Ambiente	Definir o Negócio
	Fazer Análise de Vulnerabilidade
	Fazer Análise da Macroambiência
	Fazer Análise da Microambiência
Avaliar o Potencial da Empresa	Identificar Oportunidades e Ameaças
	Identificar Pontos Fortes e Pontos Fracos
	Identificar Fatores Chaves de Sucesso
Editar o Plano	Desenvolver Matriz de Sinergia Relativa
	Desenvolver Matriz de Atratividade e Competitividade
	Estabelecer Objetivos
	Estabelecer Plano Operacional
	Emitir o Relatório Final

Tabela 4.1 Fases e Atividades da Metodologia Proposta

Fonte: Elaboração do Autor

Para uma maior clareza e objetividade, decidiu-se pela descrição de cada atividade, segundo o modelo apresentado na tabela 4.2.

FASE	ATIVIDADE
.denominação da fase.	.denominação da atividade.
OBJETIVOS	
.descrição dos objetivos.	
ENTRADAS	
.código.	.denominação do papel de trabalho utilizado na fase.
PRODUTOS	
.código.	.denominação do papel de trabalho gerado na fase.
EXECUTOR:	.identificação do executor da atividade.
PARTICIPANTES	
. identificação dos participantes da atividade (pode ser função).	
NORMAS	
.detalhamento das normas.	
RECOMENDAÇÕES	
. detalhamento das recomendações.	
BIBLIOGRAFIA	
.bibliografia recomendada para atividade.	

Tabela 4.2 Formulário para Descrição das Atividades

Fonte: Elaboração do Autor

A metodologia proposta, em suas diversas atividades, cita autores visando facilitar a execução das mesmas, porém não detalha os assuntos propostos pelos mesmos. Sendo assim, é fundamental o uso desta bibliografia para aplicar a metodologia.

A metodologia pretende aplicar-se a qualquer tipo de empresa, seja ela pública ou privada, pequena, média ou grande e, ainda, observar um horizonte de planejamento qualquer.

4.1.3 Papéis de trabalho

Nem todos os papéis de trabalho ou itens de documentação, aqui propostos são absolutamente necessários. Cada empresa tem a seu dispor uma gama completa destes para serem utilizados. O critério de utilização é individual. A tabela 4.3 apresenta a relação dos papéis de trabalho propostos.

CÓDIGO	DENOMINAÇÃO
A101	Estrutura do Projeto
A102	Cronograma das Atividades
EST900	Diagrama de Atividades da Metodologia
EST900/1	Visão Geral da Fase Organizar
EST900/2	Visão Geral da Fase Analisar o Ambiente
EST900/3	Visão Geral da Fase Avaliar o Potencial da Empresa
EST900/4	Visão Geral da Fase Editar o Plano
EST901/1	Força Motriz
EST901/2	Missão
EST901/3	Áreas Estratégicas de Negócio
EST901/4	Análise de Vulnerabilidade: Apoios e Ameaças
EST901/5	Análise de Vulnerabilidade: Matriz de Probabilidade x Impacto
EST901/6	Características dos Cenários
EST901/7	Expectativas Externas
EST901/8	Expectativas Internas
EST902/1	Oportunidades e Ameaças
EST902/2	Pontos Fortes e Pontos Fracos
EST902/3	Fatores Chaves de Sucesso
→	

EST903/1	Objetivos
EST903/2	Políticas
EST903/3	Estudos Estratégicos
EST903/4	Matriz de Sinergia Relativa
EST903/5	Fatores de Atratividade
EST903/6	Fatores de Competitividade
EST903/7	Matriz de Atratividade e Competitividade
EST903/8	Plano Operacional
GER300	Estrutura Organizacional
GER900	Relatório Final
GER900/1	Diagnóstico Estratégico
GER900/2	Definições Estratégicas
GER900/3	Plano Operacional

Tabela 4.3 Papéis de Trabalho Propostos

Fonte: Elaboração do Autor

Desde que a clareza da documentação do projeto de Planejamento Estratégico não seja comprometida, a independência de pessoas seja garantida e a qualidade do produto final seja assegurada, cada empresa pode utilizar-se ou não de determinados itens de documentação conforme seu nível de experiência e segurança quanto à obtenção dos resultados esperados.

4.1.4 Primeira Fase: Organizar

4.1.4.1 Introdução

Esta fase tem como principais objetivos:

- Assegurar o envolvimento e compromisso da alta administração em todo o processo,
- Organizar o projeto de planejamento estratégico empresarial,
- Estabelecer e treinar a equipe do projeto, bem como todos os envolvidos,
- Sensibilizar os envolvidos no processo e
- Estabelecer o cronograma de trabalho.

A figura 4.3 mostra a visão geral desta fase.

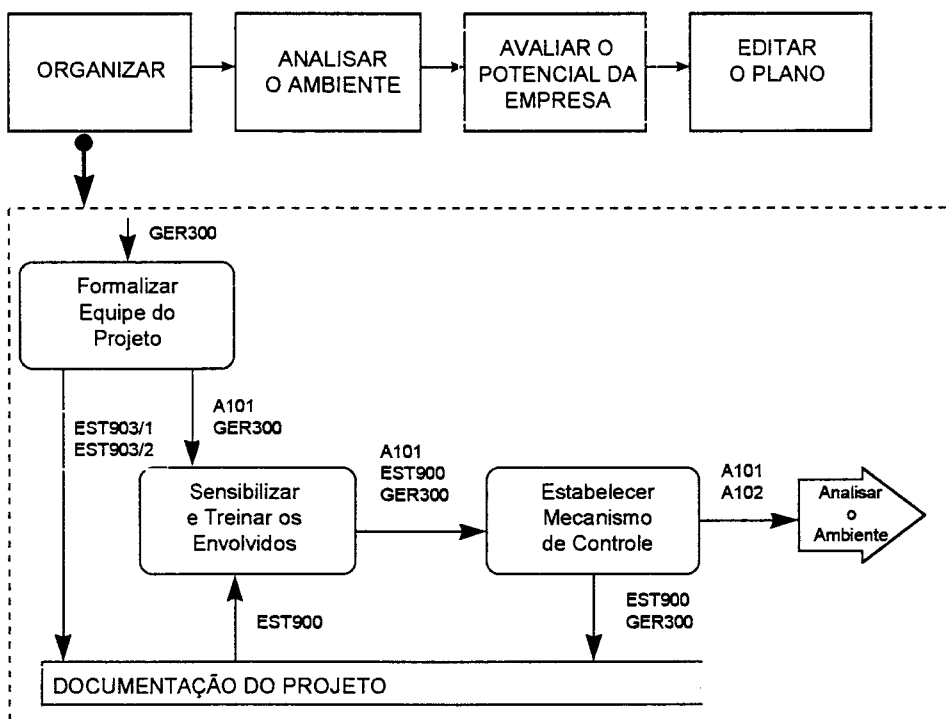


Figura 4.3 Visão Geral da Fase Organizar

Fonte: Elaboração do Autor

4.1.4.2 Formalizar Equipe do Projeto

FASE		ATIVIDADE	
1. Organizar		1. Formalizar Equipe do Projeto	
OBJETIVOS			
<ul style="list-style-type: none">◇ Definir os participantes do processo de planejamento.◇ Definir preliminarmente os objetivos e as políticas da empresa.◇ Estabelecer funções e responsabilidades para todos os envolvidos.◇ Assegurar que a combinação correta de qualificações encontra-se na equipe do projeto.			
ENTRADAS			
GER300	Estrutura Organizacional		
PRODUTOS			
A101	Estrutura do Projeto		
EST903/1	Objetivos Preliminares		
EST903/2	Políticas Preliminares		
EXECUTOR: Presidente			
PARTICIPANTES			
<ul style="list-style-type: none">◇ Consultor◇ Direção da empresa◇ Pessoas convidadas pela Presidência			
NORMAS			
ESTRUTURA DO PROJETO: funções e responsabilidades			
Comitê diretivo do projeto			
Funções <ul style="list-style-type: none">◇ monitorar o progresso e o direcionamento do projeto quanto a prazos e objetivos,◇ tomar decisões estratégicas,◇ resolver eventuais pendências que escapem ao escopo da gerência do projeto e◇ aprovar o plano.			
Responsabilidades <ul style="list-style-type: none">◇ assegurar envolvimento de pessoas qualificadas ao nível necessário,◇ rever o plano de trabalho do projeto quando de seu início,◇ rever principais produtos e tomar conhecimento de todas as decisões importantes do projeto,◇ assegurar que o projeto permaneça dentro de seu escopo definido e◇ participar de reuniões regulares para monitorar o progresso dos trabalhos.			
Consultor			
Funções <ul style="list-style-type: none">◇ auxiliar a equipe do projeto no que se refere a qualidade do trabalho executado e◇ prover um ponto de vista independente ao projeto, que possibilite discussões objetivas com a gerência do projeto e com o comitê diretivo sobre problemas passados e esperados no futuro..			

<u>Responsabilidades</u> <ul style="list-style-type: none">◇ definir o plano de revisões a ser conduzido no projeto,◇ conduzir revisões em pontos predefinidos de controle,◇ analisar sob o ponto de vista técnico os principais produtos do projeto,◇ discutir assuntos relacionados ao projeto com o pessoal da equipe e◇ preparar relatórios ao comitê diretivo, revisando-o com a gerência do projeto.
Gerência do Projeto
<u>Funções</u> <ul style="list-style-type: none">◇ assegurar a complementação do projeto dentro do prazo, a um nível adequado de qualidade,◇ assegurar que o escopo dos trabalhos sejam mantidos no produto final,◇ supervisionar o projeto no decorrer do seu desenvolvimento,◇ relatar ao comitê diretivo eventuais pendências, que escapem ao seu âmbito de decisão e◇ participar das reuniões do comitê diretivo.
<u>Responsabilidades</u> <ul style="list-style-type: none">◇ desenvolver programa detalhado de trabalho,◇ organizar o projeto e treinar a equipe,◇ estabelecer relacionamento com os participantes,◇ assegurar que a estrutura geral do projeto e os mecanismos de comunicação sejam documentados e compreendidos,◇ controlar o projeto,◇ prover relatórios periódicos de controle,◇ assegurar a utilização da metodologia e◇ identificar problemas, desenvolver soluções construtivas e recomendar ações gerenciais específicas.
Equipe do Projeto
<u>Funções</u> <ul style="list-style-type: none">◇ acompanhar as tarefas do programa de trabalho e◇ prover documentação apropriada de suporte de atividades.
<u>Responsabilidades</u> <ul style="list-style-type: none">◇ fornecer os produtos especificados no programa de trabalho, no nível de detalhe adequado para torná-los claros, objetivos e completos,◇ acatar prazos do programa de trabalho, alertando imediatamente a gerência do projeto sobre qualquer dificuldade nesse sentido e◇ atualizar a documentação de controle do projeto.
→

RECOMENDAÇÕES					
Condução do Plano					
Definir como a empresa irá conduzir o Planejamento Estratégico, utilizando a tabela 1.1, proposta por Cunha (1996).					
tipo	poder	participantes	vantagem	desvantagem	aplicação
top-down	centralizado	cúpula	rapidez no processo até o desenvolvimento dos objetivos	dificuldade de implementação	igreja, exército
bottoup	difuso	todos	facilidade de implementação	demora no processo até o desenvolvimento dos objetivos	nível departamental no poder público
híbrida	entre difuso e centralizado	grupo de planejamento estratégico, com indivíduos de todos os níveis			empresas privadas
Tabela 1.1 Formas de Condução do Planejamento Estratégico					
Questões Fundamentais do Planejamento Estratégico					
<p>Considerar na elaboração preliminar dos objetivos e políticas as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Onde nós estamos?, ou seja, que tipo de empresa nós somos, quais nossos problemas, nossos recursos, pontos fortes e pontos fracos, e outras. ◇ Aonde queremos ir?, ou seja, que tipo de empresa queremos ser no futuro? Quais nossas grandes metas? Em que negócios queremos atuar? Precisamos saber com clareza aonde queremos ir, para então definir alternativas que nos levem a atingir esses alvos futuros. ◇ Como chegar lá?, ou seja, escolher os caminhos através dos quais julgamos que atingiremos nossos objetivos. 					
Comitê Diretivo do Projeto					
Considerar a que o os membros do comitê diretivo devem ser a alta administração da empresa, sendo o seu Presidente o mais indicado para coordenar o Comitê.					
Definição dos Participantes					
<p>Ao se definir quem deve participar do processo, considerar que o planejamento não é um trabalho para uma pessoa isolada, ele deve ser feito por uma equipe. Assim ele, dentre outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ agregará um volume adequado de informações, ◇ aproveitará bem as idéias, sugestões e opiniões dos vários níveis hierárquicos da empresa, ◇ unirá criatividade com conhecimentos técnicos, ◇ canalizará os esforços dos quadros dirigentes para estratégias comuns, ◇ reduzirá os conflitos internos e ◇ trará outros benefícios, como melhoria das comunicações, da troca de experiências e outros. 					
BIBLIOGRAFIA					
1. CUNHA, Cristino C. de A. Planejamento Estratégico . Florianópolis: UFSC, 1996 (Notas de aula, mar-jun 1996).					

4.1.4.3 Sensibilizar e Treinar os Envolvidos

FASE		ATIVIDADE
1. Organizar		2. Sensibilizar e Treinar os Envolvidos
OBJETIVOS		
<ul style="list-style-type: none">◇ Divulgar a metodologia de planejamento estratégico aos envolvidos.◇ Garantir o efetivo envolvimento de todos os envolvidos no processo de planejamento.◇ Garantir que aspectos culturais e políticos sejam absorvidos pelos envolvidos◇ Definir os novos participantes, se for o caso, no processo de planejamento.		
ENTRADAS		
A101	Estrutura do Projeto	
EST900	Diagrama de Atividades da Metodologia	
EST900/1	Visão Geral da Fase Organizar	
EST900/2	Visão Geral da Fase Analisar o Ambiente	
EST900/3	Visão Geral da Fase Avaliar o Potencial da Empresa	
EST900/4	Visão Geral da Fase Editar o Plano	
GER300	Estrutura Organizacional	
PRODUTOS		
A101	Estrutura do Projeto	
EXECUTOR: Consultor		
PARTICIPANTES		
<ul style="list-style-type: none">◇ Comitê Diretivo do Projeto◇ Gerência do Projeto◇ Equipe do Projeto◇ Pessoas convidadas pela Presidência		
NORMAS		
Treinamento		
<ul style="list-style-type: none">◇ Garantir que todos tenham consciência dos aspectos culturais e políticos da empresa.◇ Dar uma visão geral de todas as fases da metodologia, utilizando-se do Diagrama de Atividades da Metodologia de Planejamento Estratégico (EST900) e dos respectivos detalhamentos de cada fase (EST900/1 a EST900/4)◇ Apresentar aos membros as suas funções e responsabilidades, com base na Estrutura do Projeto (A101)◇ Complementar a estrutura do projeto, incluindo o nome dos participantes, se for o caso.◇ Entregar cópia da documentação a cada um dos participantes.		
RECOMENDAÇÕES		
Cultura		
<ul style="list-style-type: none">◇ Segundo Katz & Kahn (<i>apud</i> Cunha (1996)), cultura é a definição de normas e valores pela organização formal e sua reintegração na organização informal. A organização formal transfere as normas e valores para a organização informal e esta os filtra, dando um <i>feedback</i>. Este processo gera um ambiente onde: quem não cumpre, pode ser eliminado, educa a organização informal e adequa suas normas e valores.		

→

- ◇ Segundo Edgar Schein (*apud* Cunha (1996)), **cultura** é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Surge a partir da resolução de problemas e cuja solução deve ser repassada a todos os membros.
- ◇ Segundo Cunha(1996) a cultura tem os seguintes componentes: artefatos visíveis (parte física da organização), valores (estão no consciente) e pressupostos básicos (estão no subconsciente). Estes componentes devem ser considerados quando se considera a cultura da empresa.

Política e Poder

- Segundo Cunha (1996), **política** é a regra geral de decisão, ou seja, o que a empresa tem de fazer. As mesmas podem ser globais (dizem respeito a toda a empresa) ou funcionais (dizem respeito às áreas funcionais). Tem como papel:
 - ◇ nortear os processos decisórios da organização,
 - ◇ aumentar a efetividade da organização,
 - ◇ fazer com que alguns aspectos da organização reflitam valores pessoais dos administradores e
 - ◇ reduzir conflitos ou acabar com confusão ocorrida em algum nível da organização.
- Para ele **poder** é a capacidade de mudar e manter o comportamento de outros.

Assim, segundo o autor, nesta etapa do processo de planejamento, deve-se considerar as seguintes questões:

- ◇ a **cultura** da organização permite aplicar o Planejamento Estratégico?
- ◇ o grupo que está propondo o Planejamento Estratégico tem **poder**?

Caso se tenha **respostas positivas** o processo pode prosseguir, caso contrário o Planejamento Estratégico deve ser interrompido, pois as chances de sucesso são bastante remotas.

Sensibilização

Segundo Cunha (1996), a sensibilização é a etapa de convencimento ao apoio e participação de todos no processo de Planejamento, constituindo-se na etapa **mais importante** do processo, visto que sem o envolvimento e participação, o processo tende a ser um fracasso. Para ele existem 8 (oito) mandamentos que devem ser observados. São eles:

1. todos devem ter uma visão global do Planejamento Estratégico (necessidade de educação),
2. todos devem se envolver no Planejamento Estratégico,
3. todos devem estar motivados com o Planejamento Estratégico,
4. cada um deve entender seu papel no Planejamento Estratégico,
5. cada um deve entender o papel do Planejamento Estratégico na sua atividade
6. todos devem entender o papel do consultor no Planejamento Estratégico (o consultor conduz o processo, ajuda a definir estratégias, mas não as define) ,
7. todos devem entender os conceitos envolvidos (todos falam a mesma linguagem) e
8. todos devem entender o seu papel do comitê no Planejamento Estratégico.

→

Porque usar o Planejamento Estratégico: argumentos	
Para Cunha (1996), existem alguns argumentos que devem ser utilizados no sentido de sensibilizar e/ou motivar a elaboração do Planejamento Estratégico. São eles:	
<ul style="list-style-type: none"> ◇ dinâmica do meio ambiente, captada através a análise externa; ◇ geração de flexibilidade, que é consequência da importante dinâmica do meio ambiente externo, redução dos custos de mudanças e redução do prazo para as mudanças; ◇ interação dinâmica entre empresa e o meio ambiente externo ◇ integração interna da empresa, ou seja, todos conhecem os problemas de todos; ◇ revitalização do espírito empreendedor (a capacidade empreendedora do criador com o tempo vai se perdendo. O Planejamento Estratégico propicia uma maneira criativa de revitalizar este espírito) e ◇ mais alternativas para decisão. 	
BIBLIOGRAFIA	
1. CUNHA, Cristiano C. de A. Planejamento Estratégico . Florianópolis: UFSC, 1996 (Notas de aula, mar-jun 1996).	

4.1.4.4 Estabelecer Mecanismo de Controle

FASE		ATIVIDADE
1. Organizar		3. Estabelecer Mecanismo de Controle
OBJETIVOS		
<div>◇ Estabelecer o cronograma de trabalho.</div> <div>◇ Detalhar as fases, tarefas e produtos a serem seguidas e produzidos.</div> <div>◇ Criar mecanismos de controle do processo de planejamento.</div>		
ENTRADAS		
A101	Estrutura do projeto	
EST900	Diagrama de Atividades da Metodologia	
GER300	Estrutura Organizacional	
PRODUTOS		
A102	Cronograma das Atividades	
EXECUTOR: Consultor		
PARTICIPANTES		
<div>◇ Gerência do Projeto</div> <div>◇ Equipe do Projeto</div>		
RECOMENDAÇÕES		
Cronograma das Atividades		
<div>◇ Além das atividades constantes da metodologia, outras atividades podem e devem ser incluídas no sentido de melhorar os mecanismos de controle do processo de planejamento.</div> <div>◇ O cronograma deve ter a aprovação do Comitê Diretivo do Projeto.</div>		

4.1.5 Segunda Fase: Analisar o Ambiente

4.1.5.1 Introdução

Esta fase tem como principais objetivos:

- Estabelecer a missão da empresa e suas áreas estratégicas de negócio,
- Identificar a solidez dos apoios para a continuidade da empresa,
- Estabelecer alternativas dentro dos diversos cenários obtidos diante das incertezas e instabilidades ambientais acerca do negócio e
- Identificar as expectativas internas e externas, em relação aos cenários considerados.

A figura 4.4 mostra a visão geral desta fase.

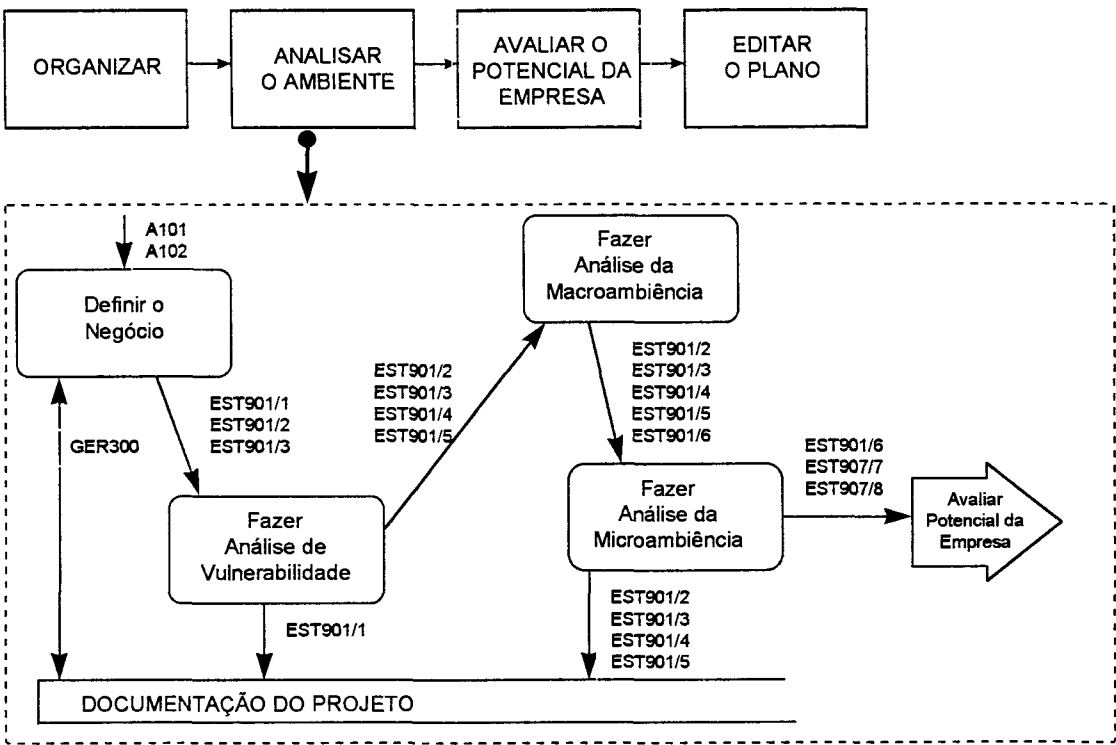


Figura 4.4 Visão Geral da Fase Analisar o Ambiente

Fonte: Elaboração do Autor

4.1.5.2 Definir o Negócio

FASE		ATIVIDADE
2. Analisar o Ambiente		1. Definir o Negócio
OBJETIVOS		
◇ Definir os limites físicos e psicológicos de atuação da empresa.		
◇ Identificar a Força Motriz da empresa.		
◇ Estabelecer a Missão da empresa.		
◇ Definir as Áreas Estratégicas de Negócio da empresa.		
ENTRADAS		
A101	Estrutura do Projeto	
A102	Cronograma das atividades	
GER300	Estrutura Organizacional	
PRODUTOS		
EST901/1	Força Motriz	
EST901/2	Missão	
EST901/3	Áreas Estratégicas de Negócio	
EXECUTOR: Consultor		
PARTICIPANTES		
◇ Comitê Diretivo do Projeto		
◇ Gerência do Projeto		
◇ Equipe do Projeto		
◇ Pessoas convidadas pela Presidência		
NORMAS		
Importante		
Esta atividade não é um processo seqüencial, onde primeiro se define a força motriz, depois as áreas estratégicas de negócio e depois a missão, é sim um processo interativo, onde a definição de uma destas variáveis pode modificar e/ou adequar a de outra.		
Planos anteriores		
Caso a empresa já tenha desenvolvido um Planejamento Estratégico anteriormente, este é uma fonte importante de informações para esta atividade.		
Força Motriz		
Determinar a Força Motriz da empresa, utilizando as nove áreas estratégicas, identificadas por Tregoe e Zimmerman (1988), que têm impacto e influência sobre a natureza e a direção de qualquer empresa, conforme tabela 2.1. Para os autores, uma destas é a determinante primária dos produtos ou serviços e mercados da empresa.		

→

Categoria	Área Estratégica (Força Motriz)
Produtos/Mercados	Produtos ou Serviços Oferecidos Necessidades do Mercado
Capacidades	Tecnologia Capacidade de Produção Método de Venda Métodos de Distribuição Recursos Naturais
Resultados	Tamanho/Crescimento Retorno/Lucro

Tabela 2.1 Categorias e Forças Motriz

Exemplos:

- a) Indústria
 - ◊ tecnologia
- b) Universidade
 - ◊ necessidades de mercado
- c) Empresa Júnior
 - ◊ necessidades de mercado

Áreas Estratégicas de Negócio

Determinar através o método tridimensional de Abell (1991), que considera as **dimensões** (grupos de clientes ou grupo de utilizadores, funções de clientes ou necessidades atendidas e tecnologias alternativas ou tecnologias envolvidas), conforme figura 2.1, analisadas a luz das **variáveis** (grau de abrangência das atividades, grau de diferenciação entre segmentos e grau de diferenciação entre concorrentes) e das **estratégias** (focalizada, diferenciada e indiferenciada), conforme tabela 2.2.

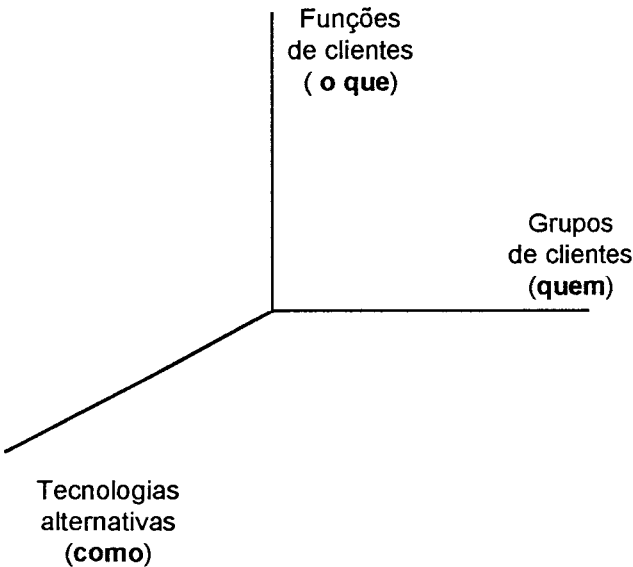


Figura 2.1 Dimensões na Definição de um Negócio



TABELA 2.2						
		VARIÁVEIS			ESTRATÉGIAS	
DIMENSÕES		Grau de abrangência das atividades	Grau de diferenciação entre segmentos	Grau de diferenciação entre concorrentes	focalizada	indiferenciada
Grupos de clientes	A E N 's					
Funções de clientes						
Tecnologias alternativas						

Tabela 2.2 Determinação das Áreas Estratégicas de Negócio

Considerar que em relação às **variáveis** e **dimensões** tem-se:

- ◇ a abrangência das atividades identifica o universo de consumidores, as necessidades e tecnologias em que a empresa se situa,
- ◇ a diferenciação entre segmentos considera a segmentação do negócio em cada uma das três dimensões e
- ◇ a diferenciação entre concorrentes identifica a posição da empresa no negócio em relação aos concorrentes.

Exemplo: Seja uma empresa de processamento de dados, pertencente a um grupo empresarial de empresas diversificadas. A tabela 2.3 exemplifica o acima exposto.

Variáveis	Dimensões		
	Grupo de utilizadores	Necessidades atendidas	Tecnologias envolvidas
Abrangência	Todos os tipos de empresa	Processamento de dados com rapidez, precisão e menor custo	Hardware e software
Diferenciação entre segmentos	Todas as empresas do grupo e demais empresas interessadas, como comércio, bancos e outras	Processar o faturamento, contabilidade, folha de pagamento e outras	Delphi, Informix e outras linguagens de programação
Diferenciação entre concorrentes	Desenvolvimento de aplicativos específicos para cada necessidade dos utilizadores	A concorrência não dispõe de estrutura para o desenvolvimento de aplicativos	A concorrência não dispõe de estrutura que permita atingir a mesma tecnologia

Tabela 2.3 Exemplo de Variáveis x Dimensões

Exemplos:**a) Indústria**

- ◊ conexões
- ◊ máquinas e implementos agrícolas
- ◊ veículos de passeio

b) Universidade

- ◊ ensino
- ◊ pesquisa
- ◊ extensão

c) Empresa Júnior

- ◊ treinamento
- ◊ projetos

Considerar que uma **estratégia** pode apresentar elevado desempenho por um dos seguintes motivos:

- ◊ é mais eficiente que as estratégias dos concorrentes. Seja por exemplo, a empresa que consegue colocar o produto no cliente a custos menores e portanto poderá vender a um preço mais baixo, devido a efeitos de experiência e/ou economia de escala. Esta estratégia é considerada de **indiferenciada**, pois combina uma abrangência ampla ao longo de uma ou de todas as três dimensões, com uma abordagem indiferenciada do grupo de utilizadores, necessidades atendidas e tecnologias envolvidas
- ◊ é mais eficaz que as estratégias dos concorrentes. Essa situação está ligada à especialização em função das necessidades dos clientes e recebe a denominação de **focalizada**, pois é dirigida a um particular grupo de clientes para atender determinada necessidade com certa tecnologia e
- ◊ estratégia **diferenciada** é aquela situada entre a eficácia e eficiência. Ela enfatiza uma situação de equilíbrio. Combina uma abrangência ampla, com diferenciação ao longo de uma ou de todas as três dimensões.

A tabela 2.4 mostra as principais características das **estratégias** de definição do negócio da empresa.

→

ESTRATÉGIA	ÊNFASE	VARIÁVEL		
		grau de abrangência	grau de diferenciação entre segmentos	grau de diferenciação entre concorrentes
focalizada	-eficácia- (especialização em função das necessidades dos utilizadores)	-reduzido- (focalizada em um ou apenas alguns grupos de utilizadores, necessidades atendidas ou tecnologias envolvidas)	-reduzido- (pequeno número de segmentos abrangidos)	-elevado- (adaptação cuidadosa da oferta às necessidades especificadas dos segmentos visados)
indiferenciada	-eficiência- (efeitos de experiência e/ou economias de escala)	-elevado- (participação de vários ou de todos os grupos de utilizadores, necessidades atendidas ou tecnologias envolvidas)	-reduzido- (produtos e/ou estratégia de marketing praticamente inalterados ao longo dos segmentos visados)	-variável-
Diferenciada	-equilíbrio- (entre eficiência e eficácia)	-elevado- (participação de vários ou de todos os grupos de utilizadores, necessidades atendidas ou tecnologias envolvidas)	-elevado- (produtos e/ou estratégia de marketing adaptados às necessidades de cada segmento)	-variável-

Tabela 2.2 Características das Estratégias de Definição do Negócio

Missão				
Definir a missão empresarial, que relaciona o ramo de atividade da empresa com a satisfação de alguma necessidade do meio ambiente, considerando a vocação da empresa de acordo com o conceito de Tregoe e Zimmerman (1988) de força motriz e as variáveis segundo as 3 dimensões preconizadas por Abell (1991), ou seja, dimensões (grupos de clientes, funções de clientes e tecnologias envolvidas), analisadas a luz das variáveis (abrangência, diferenciação de segmentos e diferenciação dos concorrentes), conforme tabela 2.5.				
DIMENSÕES	VARIÁVEIS			FORÇA MOTRIZ
	Grau de abrangência das atividades	Grau de diferenciação entre segmentos	Grau de diferenciação entre concorrentes	
Grupos de clientes	MISSÃO			
Funções de clientes				
Tecnologias alternativas				

Tabela 2.5 Método Tridimensional para Determinação da Missão

Além do acima exposto, considerar também as expectativas da alta administração e dos acionistas.

Exemplos:

a) Indústria

- ◇ gerar lucro e crescimento através da fabricação e comercialização de produtos de ferro fundido nos mercados interno e externo

b) Universidade

- ◇ gerar e difundir conhecimento científico e tecnológico, bem como formar profissionais, visando atender a comunidade catarinense, em suas necessidades e expectativas

c) Empresa Júnior

- ◇ desenvolver o potencial empreendedor dos alunos da Universidade, antecipando vivência profissional que integre teoria e prática através da prestação de serviços na área de engenharia, visando atender necessidades e expectativas dos clientes, bem como valorizar e desenvolver seus colaboradores

RECOMENDAÇÕES

Missão

- ◇ Para Cunha (1996) a coerência entre a ação e a missão deve existir. Se não for possível conciliá-las é melhor não especificar, devido a problemas políticos, éticos e de credibilidade. Para o autor a missão tem a função de orientação e delimitação da decisão/ação empresarial e de marketing interno e externo.
- ◇ Tubino (1997) alerta que na definição da missão, algumas questões devem ser levantadas, entre elas: Qual o escopo do negócio: industrial, comercial ou de prestação de serviços? Qual a essência do negócio? Qual o sentido e intensidade do crescimento que está se buscando? Como nos propomos a atender as necessidades dos clientes?
- ◇ Bornhold (1997), alerta para o fato de que ao definirmos a missão da empresa os valores ofertados aos clientes relacionados com os resultados financeiros devem ser levados em consideração, conforme mostra o gráfico da figura 2.2.



Figura 2.2 Relação entre Satisfação do Cliente e Resultados Financeiros

BIBLIOGRAFIA
1. ABELL, Derek F. Definição do negócio: ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.
2. BORNHOLD, Werner. Orquestrando empresas vencedoras: guia prático da administração de estratégias e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
3. CUNHA, Cristiano C. de A. Planejamento Estratégico. Florianópolis: UFSC, 1996 (Notas de aula, mar-jun 1996).
4. TREGOE, Benjamin B., ZIMMERMAN, John W. A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.
5. TUBINO, Dálvio Ferrari. Manual de planejamento e controle da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

4.1.5.3 Fazer Análise de Vulnerabilidade

FASE		ATIVIDADE
2. Analisar o Ambiente		2. Fazer Análise de Vulnerabilidade
OBJETIVOS		
♦ Verificar a solidez dos apoios para a continuidade dos negócios, devido a turbulência ambiental.		
♦ Identificar as surpresas estratégicas.		
♦ Identificar as ameaças ou pontos fracos com maior probabilidade de ocorrência e que causem maior impacto.		
ENTRADAS		
EST901/1	Força Motriz	
EST901/2	Missão	
EST901/3	Áreas Estratégicas de Negócio	
PRODUTOS		
EST901/4	Análise de Vulnerabilidade: Apoios e Ameaças	
EST901/5	Análise de Vulnerabilidade: Matriz de Vulnerabilidade	
EXECUTOR: Consultor		
PARTICIPANTES		
♦ Comitê Diretivo do Projeto		
♦ Gerência do Projeto		
♦ Equipe do Projeto		
♦ Pessoas convidadas pela Presidência		
		→

NORMAS	
Apoios e Ameaças	
<p>Determinar os apoios e respectivas ameaças ou pontos fracos para os seguintes aspectos típicos de uma empresa:</p>	
<ul style="list-style-type: none">◇ Necessidades e Desejos levando em conta que qualquer negócio atende à alguma necessidade ou desejo do cliente;◇ Recursos e Ativos considerando que qualquer empresa utiliza recursos e ativos para atingir seus objetivos;◇ Estabilidade de Custos com Relação à Concorrência levando em conta que uma súbita elevação de custos com relação à concorrência pode deixar a empresa sem condições de competir;◇ Pequeno Número de Compradores considerando que em negócios que são basicamente sustentados por poucos clientes, a empresa é extremamente vulnerável a perda de alguns deles;◇ Tecnologias levando em conta que todas as empresas que dependem de uma tecnologia fundamental, deverão estar alertas à possibilidade de que uma solução radicalmente diferente pode surgir, tornando a tecnologia atual obsoleta;◇ Habilidades Especiais considerando que, basicamente, as habilidades especiais que permitem uma empresa realizar algo muito bem, envolve 3 fatores: pessoal, sistemas ou procedimentos e estrutura da organização;◇ Símbolos Fortes de Identificação Corporativa levando em conta que certos negócios são sustentados por uma série de fatores com os quais o cliente se identifica fortemente, tais como aparência do produto, embalagem, logotipo ou nome do produto;◇ Barreiras Institucionais ou Legais à Concorrência considerando que muitos negócios devem sua existência à barreiras institucionais, que impedem à concorrência, mesmo com o processo de globalização da economia;◇ Valores Sociais levando em conta que mudanças nos valores sociais podem afetar o negócio de uma empresa que se baseia nestes valores;◇ Sanções, Proteções e Incentivos considerando que a maioria dos negócios opera mais sobre aprovações do que percebe. A análise das mesmas pode ajudar a evitar crises futuras para a empresa;◇ Confiança nos Produtos e na Empresa levando em conta que os clientes confiam nos produtos, considerando-os seguros e confiáveis e◇ Disponibilidade de Produtos e Serviços Complementares considerando que o mercado de alguns produtos é sustentado pela disponibilidade de serviços ou produtos complementares.	
<p>Para as ameaças ou pontos fracos avaliar a probabilidade de ocorrência (0% a 100%) e o impacto causado (catastrófico, severo, moderado, leve ou nenhum).</p>	
Matriz de Vulnerabilidade	
<p>Construir o gráfico cartesiano tendo como eixo horizontal (abscissa) a probabilidade de ocorrer a ameaça ou ponto fraco, e como eixo vertical (ordenada) o impacto da ocorrência da ameaça ou ponto fraco.</p>	
→	

RECOMENDAÇÕES
Ameaças e Pontos Fracos que devem ser considerados
Dar atenção especial a todas as ameaças ou pontos fracos que satisfazerem a pelo menos uma das condições a seguir, as quais são visualizadas na <i>Matriz de Vulnerabilidade</i> : ◇ probabilidade igual ou maior que 25% e impacto igual ou maior que moderado e ◇ probabilidade igual ou maior que 50% e impacto igual ou maior que leve Para estas sugerir ações no sentido de minimizá-las ou eliminá-las, além de incluí-las como ameaças na atividades de <i>Identificar Oportunidades e Ameaças</i> ou como pontos fracos na atividade <i>Identificar Pontos Fortes e Pontos Fracos</i> , respectivamente.

4.1.5.4 Fazer Análise da Macroambiência

FASE	ATIVIDADE
2. Analisar O Ambiente	3. Fazer Análise da Macroambiência
OBJETIVOS	
◇ Estabelecer alternativas dentre os diversos cenários obtidos diante das incertezas e instabilidades ambientais acerca dos negócios. ◇ Identificar as características principais dos cenários considerados. ◇ Identificar possíveis oportunidades e ameaças. ◇ Identificar possíveis pontos fortes e pontos fracos.	
ENTRADAS	
EST901/1	Força Motriz
EST901/2	Missão
EST901/3	Áreas Estratégicas de Negócio
EST901/4	Análise de Vulnerabilidade: Apoios e Ameaças
EST901/5	Análise de Vulnerabilidade: Matriz de Vulnerabilidade
PRODUTOS	
EST901/6	Características dos Cenários
EXECUTOR: Consultor	
PARTICIPANTES	
◇ Comitê Diretivo do Projeto ◇ Gerência do Projeto ◇ Equipe do Projeto ◇ Pessoas convidadas pela Presidência	
→	

NORMAS	
Regras básicas para a Elaboração de Cenários	
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Reunir diversos tipos de informação a cerca do ambiente futuro dos negócios, ◇ Evitar considerar tendências isoladas, informações somente se quantificáveis e dados econômicos, ◇ Considerar as incertezas, tomando os conceitos básicos explícitos e gerando alternativas, ◇ Analisar os possíveis resultados das estratégias atuais, ◇ Elaborar planos e estratégias flexíveis a luz das incertezas, ◇ Levantar diferentes possibilidades a cerca do negócio e do ambiente, ◇ Identificar situações preocupantes do presente e do futuro, ◇ Controlar e analisar áreas ambientais de interesse, ◇ Considerar conceitos, percepções e pontos de vista com respeito a decisões e análises e ◇ Examinar alternativas dos concorrentes. 	
Variáveis Macroambientais	
<p>Com o propósito de facilitar a operacionalização da análise ambiental, podemos segmentar o macroambiente em segmentos formados por variáveis com características bastante similares. São elas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variáveis Econômicas 2. Variáveis Sociais <ol style="list-style-type: none"> a) Estrutura sócio-econômica b) Estrutura sindical c) Estrutura política 3. Variáveis Culturais 4. Variáveis Demográficas 5. Variáveis Políticas <ol style="list-style-type: none"> a) Fatores do poder b) Estrutura de poder c) Resultantes da dinâmica da estrutura do poder 6. Variáveis Tecnológicas 7. Variáveis Legais 8. Variáveis Ecológicas <p>Exemplos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variáveis Econômicas <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescimento do PIB ✓ Balanço de pagamentos ✓ Reservas cambiais ✓ Balança comercial ✓ Taxa de inflação ✓ Taxas de juros ✓ Estabilidade monetária ✓ Mercado de capitais ✓ Arrecadação federal, estadual e municipal ✓ Distribuição de renda 	

2. Variáveis Sociais

a) Estrutura sócio-econômica

- ✓ Distribuição da população por segmentos
- ✓ Hiatos entre segmentos
- ✓ Condições de vida
- ✓ Estrutura de consumo
- ✓ Estilo de vida (tendências)
- ✓ Sistema de valores

b) Estrutura sindical

- ✓ Tipos de organização
- ✓ Tipos de conflitos
- ✓ Graus de participação
- ✓ Características ideológicas

c) Estrutura política

- ✓ Características ideológicas
- ✓ Características organizacionais
- ✓ Tipos e graus de participação

3. Variáveis Culturais

- ✓ Níveis de escolaridade
- ✓ Grau de alfabetização
- ✓ Características da orientação educacional (tendências)
- ✓ Estrutura institucional do sistema educacional (tendências)
- ✓ Veículos de comunicação

4. Variáveis Demográficas

- ✓ Densidade populacional
- ✓ Mobilidade da população
- ✓ Taxa de crescimento demográfico
- ✓ Composição da população

5. Variáveis Políticas

a) Fatores do poder

- ✓ Partidos políticos
- ✓ Sindicatos
- ✓ Instituições religiosas
- ✓ Forças armadas
- ✓ Associações de classe
- ✓ Empresas multinacionais
- ✓ Empresas estatais
- ✓ Ministérios
- ✓ Poder executivo
- ✓ Poder judiciário
- ✓ Poder legislativo

b) Estrutura de poder

- ✓ Regime de governo
- ✓ Importância relativa dos fatores de governo
- ✓ Tipos de relacionamento entre fatores
- ✓ Tipos de participação dos fatores

- c) Resultantes da dinâmica da estrutura do poder
 - ✓ Política monetária
 - ✓ Política tributária
 - ✓ Política de distribuição de renda
 - ✓ Política de relações externas
 - ✓ Política de estatização
 - ✓ Política de segurança nacional
 - ✓ Legislação (federal, estadual e municipal)
- 6. Variáveis Tecnológicas
 - ✓ Capacidade de aquisição e desenvolvimento de tecnologia
 - ✓ Proteção de patentes
 - ✓ Ritmo de mudança tecnológica
 - ✓ Orçamento de pesquisa e desenvolvimento
 - ✓ Transferência de tecnologia
- 7. Variáveis Legais
 - ✓ Legislação tributária
 - ✓ Legislação trabalhista
 - ✓ Legislação comercial
- 8. Variáveis Ecológicas
 - ✓ Índice de poluição sonora
 - ✓ Índice de poluição atmosférica
 - ✓ Índice de poluição hidrológica
 - ✓ Índice de poluição visual
 - ✓ Legislação sobre o uso do solo e meio ambiente

Considerar o elevado grau de inter-relacionamento entre as variáveis macroambientais, conforme mostra a figura 2.3.

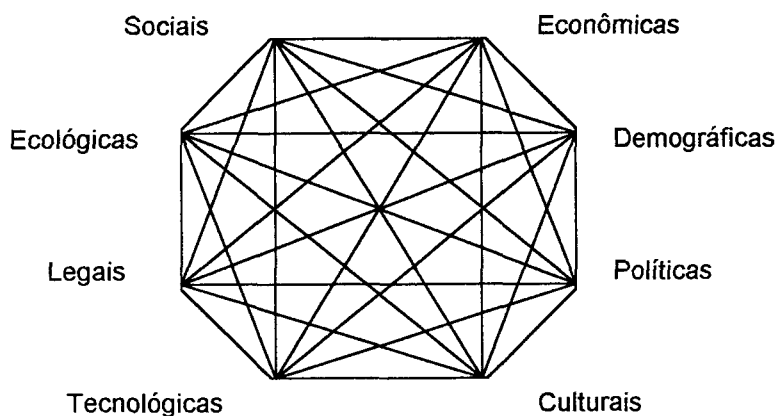


Figura 2.3 Inter-relacionamentos entre as Variáveis do Macroambiente

Características dos Cenários	
Identificar as principais características dos cenários, dentre elas destacam-se:	
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Econômico, ◇ Mercado/Tecnologia/Ecologia ◇ Político/Legal e ◇ Social/Sindical. 	
RECOMENDAÇÕES	
Etapas para Elaboração de Cenários	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar cenários referentes às variáveis de interesse da empresa, isto é, variáveis econômicas, variáveis sociais, variáveis culturais, variáveis demográficas, variáveis políticas, variáveis tecnológicas, variáveis legais ou variáveis ecológicas. Essa etapa pode conduzir a mais de um cenário para cada variável, 2) Considerar , no caso de dispor de mais de um cenário, qual a probabilidade que cada um tem de ocorrer, 3) Considerando os cenários de maior probabilidade, estabelecer um ou mais cenários completos, considerando todas as variáveis, 4) Analisar para cada cenário, quais as oportunidades e ameaças para a empresa, 5) Determinar que ações imediatas devem ser tomadas, independentemente do plano estratégico e 6) Isolar as situações preocupantes para uma análise e controle detalhada. 	
Exemplos de Características dos Cenários	
ECONÔMICO <ul style="list-style-type: none"> ◇ Aumento da entrada de capital estrangeiro. ◇ Crescimento do nível de investimentos. ◇ Descentralização das despesas públicas. ◇ Desestatização e reorganização da ação do Estado nos serviços básicos e sociais. ◇ Estabilidade da moeda. ◇ Maior abertura às importações com a diminuição das taxas alfandegárias. ◇ Relativo ajuste da estrutura produtiva às condicionantes externas. ◇ Tendência de redução do déficit público. MERCADO/TECNOLOGIA/ECOLOGIA <ul style="list-style-type: none"> ◇ Aumento da eficiência e produtividade nos setores de manufaturas tradicionais. ◇ Aumento das exigências de qualidade. ◇ Crescente exigência da preservação do meio ambiente. ◇ Dependência do Brasil de tecnologia avançada. ◇ Exigência de maior qualificação profissional. ◇ Maior intercâmbio comercial com países sul americanos. ◇ Menor ciclo de vida dos produtos. ◇ Recuperação lenta da defasagem tecnológica nos setores de ponta. ◇ Teleinformática crescente, principalmente no setor industrial e comunicação. ◇ Tendência ao fortalecimento de normas técnicas. ◇ Uso crescente de tecnologia eletrônica/digital. 	

POLÍTICO/LEGAL
◇ Consolidação do exercício da plenitude democrática.
◇ Continuidade da descentralização do poder.
◇ Crescente movimento de influência de grupos de pressão nas decisões políticas.
◇ Fortalecimento de entidades representativas.
◇ Intensificação do controle fiscal.
◇ Legislação trabalhista menos socializante.
◇ Maior controle na aplicação da lei de segurança e medicina do trabalho.
◇ Maior disciplina legal ao abuso do poder econômico.
◇ Participação do empresariado no processo político.
◇ Reformas fiscais, administrativas, previdência e outras.
◇ Reformulação das leis trabalhistas.
◇ Restruturação dos partidos políticos.
SOCIAL/SINDICAL
◇ Aumento da criminalidade.
◇ Aumento do índice de desemprego.
◇ Consolidação dos partidos políticos.
◇ Forte influência da igreja e partidos políticos no movimento sindical.
◇ Greves menos violentas.
◇ Menor influência dos sindicatos nas alterações legais, em busca de vantagens para os trabalhadores.
◇ Maior apoio social aos sindicalizados.
◇ Maior liberdade de ação dos sindicatos.
◇ Melhor distribuição de renda.
◇ Politização de organismos sindicais.
◇ Queda do poder aquisitivo da classe média.
◇ Tendência à participação do empregado na gestão da empresa e nos lucros.
◇ Valorização do ensino de 3º grau.
◇ Valorização do ensino técnico.

4.1.5.5 Fazer Análise da Microambiência

FASE	ATIVIDADE
2. Analisar o Ambiente	4. Fazer Análise da Microambiência
OBJETIVOS	
◇ Identificar as expectativas externas com relação aos cenários considerados.	
◇ Identificar as expectativas internas com relação aos cenários considerados.	
◇ Identificar possíveis oportunidades e ameaças	
◇ Identificar possíveis pontos fortes e pontos fracos.	
→	

ENTRADAS	
EST901/1	Força Motriz
EST901/2	Missão
EST901/3	Áreas Estratégicas de Negócio
EST901/4	Análise de Vulnerabilidade: Apoios e Ameaças
EST901/5	Análise de Vulnerabilidade: Matriz de Vulnerabilidade
EST901/6	Características dos Cenários
PRODUTOS	
EST901/7	Expectativas Externas
EST901/8	Expectativas Internas
EXECUTOR: Consultor	
PARTICIPANTES	
◇ Comitê Diretivo do Projeto	
◇ Gerência do Projeto	
◇ Equipe do Projeto	
◇ Pessoas convidadas pela Presidência	
NORMAS	
Expectativas Externas	
Identificar as principais expectativas externas , principalmente dos seguintes atores:	
◇ Associações de classe	
◇ Clientes	
◇ Comunidade	
◇ Concorrentes	
◇ Controle Acionário	
◇ Distribuidores	
◇ Fornecedores	
◇ Governo	
◇ Sindicatos	
◇ Veículos de comunicação	
Expectativas Internas	
Identificar as principais expectativas internas , principalmente dos seguintes atores:	
◇ Acionistas	
◇ Alta Administração	
◇ Empregados	
◇ Gerentes	
RECOMENDAÇÕES	
Exemplos de Expectativas Externas	
COMUNIDADE	
◇ Geração de empregos.	
◇ Apoio à educação.	
◇ Desenvolvimento tecnológico.	
◇ Controle de poluição.	
◇ Apoio às atividades esportivas, recreativas e culturais.	
◇ Posicionamento político apartidário.	
→	

CONTROLE ACIONÁRIO

- ◇ Boa rentabilidade.
- ◇ Atualização empresarial.
- ◇ Forte imagem da empresa e de seus executivos
- ◇ Saúde financeira.

CLIENTES

- ◇ Política de preços competitivos.
- ◇ Parcerias confiáveis e duradouras.
- ◇ Qualidade adequada dos produtos.
- ◇ Boa assistência técnica.

FORNECEDORES

- ◇ Parcerias confiáveis e duradouras.
- ◇ Pagamentos no prazo contratado.
- ◇ Flexibilidade nas entregas.

Exemplos de Expectativas Internas**ALTA ADMINISTRAÇÃO**

- ◇ Harmonia e equilíbrio na estrutura do poder.
- ◇ Boa rentabilidade.
- ◇ Pessoal capacitado e motivado.
- ◇ Boa estrutura de capital e endividamento adequado.
- ◇ Parque industrial atualizado.
- ◇ Qualidade e custos competitivos.
- ◇ Baixa vulnerabilidade no mercado.
- ◇ Crescimento sustentado.
- ◇ Ampliação da participação de mercado.

GERENTES

- ◇ Política salarial compatível com o mercado.
- ◇ Plano de complementação de aposentadoria.
- ◇ Perspectiva de carreira.
- ◇ Participação nos resultados da empresa.
- ◇ Convívio informal fora da empresa.
- ◇ Credibilidade e pontualidade no sistema de informações.

EMPREGADOS

- ◇ Garantia de emprego.
- ◇ Melhoria do poder aquisitivo.
- ◇ Ambiente interno adequado.
- ◇ Segurança no trabalho.
- ◇ Assistência à saúde.
- ◇ Perspectiva de carreira.
- ◇ Reconhecimento.

4.1.6 Terceira Fase: Avaliar o Potencial da Empresa

4.1.6.1 Introdução

Esta fase tem como principais objetivos:

- Identificar as oportunidades e ameaças que o ambiente coloca à empresa, bem como identificar o caminho de menor risco para a organização, isto é, aquele que permite aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças,
- Identificar os pontos fortes e pontos fracos da empresa, bem como, traçar estratégia para beneficiar-se dos pontos fortes e estabelecer meios de neutralizar/eliminar pontos fracos e
- Identificar quais os itens que a empresa detém controle e que são considerados pelos seus clientes como fundamentais para a continuidade dos negócios, e competitividade futura.

A figura 4.5 mostra a visão geral desta fase.

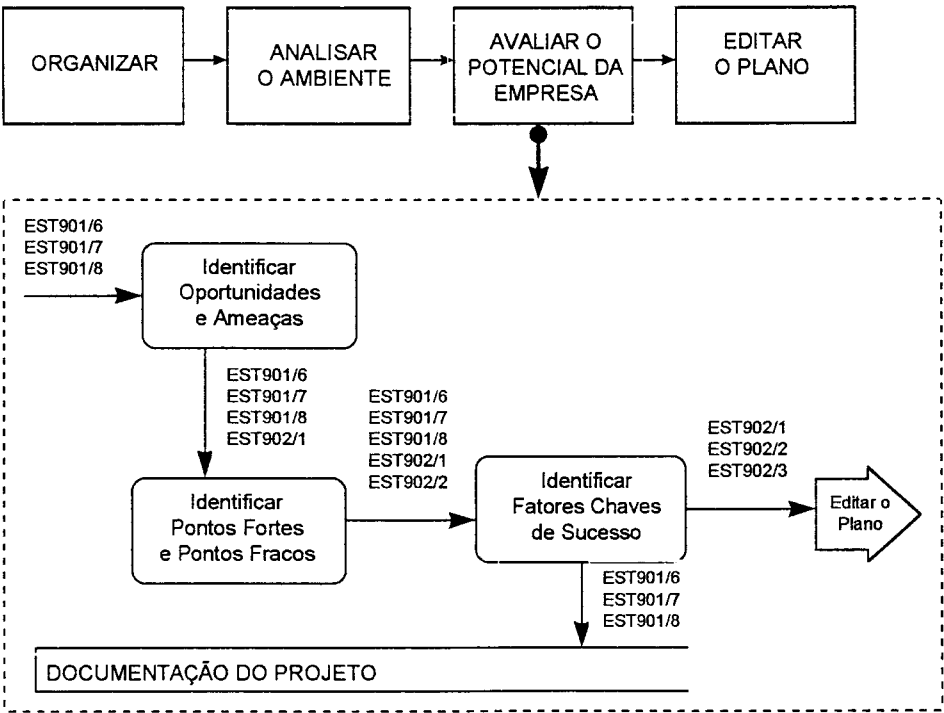
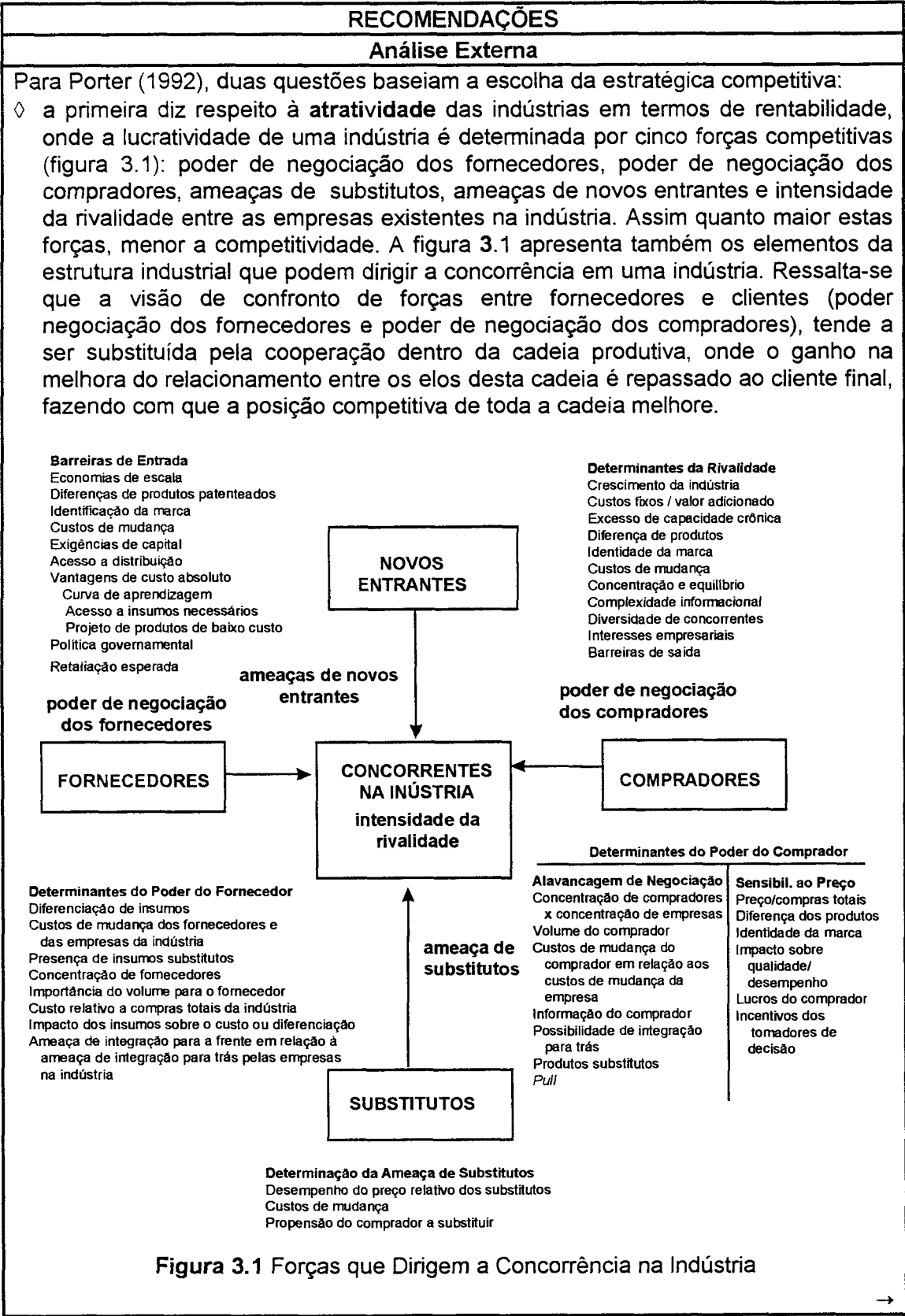


Figura 4.5 Visão Geral da Fase Avaliar o Potencial da Empresa

Fonte: Elaboração do Autor

4.1.6.2 Identificar Oportunidades e Ameaças

FASE		ATIVIDADE
3. Avaliar o Potencial da Empresa		1. Identificar Oportunidades e Ameaças
OBJETIVOS		
♦ Identificar as oportunidades e ameaças que o ambiente coloca à empresa.		
♦ Identificar o caminho de menor risco para a empresa, isto é, aquele que permite aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.		
♦ Estabelecer controle sistemático para as ameaças que não podem ser evitadas.		
ENTRADAS		
EST901/6	Características dos Cenários	
EST901/7	Expectativas Externas	
EST901/8	Expectativas Internas	
PRODUTOS		
EST902/1	Oportunidades e Ameaças	
EXECUTOR: Consultor		
PARTICIPANTES		
♦ Comitê Diretivo do Projeto		
♦ Gerência do Projeto		
♦ Equipe do Projeto		
♦ Pessoas convidadas pela Presidência		
NORMAS		
Análise Externa		
Segundo Cunha (1996) a análise externa consiste em analisar de forma sistemática o meio ambiente externo à empresa, com o objetivo de identificar as oportunidades e ameaças.		
Oportunidades e Ameaças		
Segundo Cunha (1996):		
♦ oportunidades são situações que ocorrem no meio ambiente externo à empresa, não controláveis por ela, e que geram um potencial de aumento de competitividade e		
♦ ameaças são situações que ocorrem no meio ambiente externo à empresa, não controláveis por ela, e que geram um potencial de diminuição de competitividade.		
As oportunidades e ameaças não são exatamente opostas. As oportunidades são passivas e as ameaças são ativas .		
Baseado, principalmente, nas características dos diversos cenários analisados na atividade <i>Fazer a Análise da Macroambiência</i> , e nas expectativas obtidas na atividade <i>Fazer a Análise da Microambiência</i> , identificar oportunidades e ameaças à empresa, apondo as mesmas, a probabilidade de sua ocorrência bem como seu impacto.		
Ameaças		
Dar atenção especial às ameaças sugeridas na atividade <i>Fazer Análise de Vulnerabilidade</i> .		
→		



- ◇ a segunda é a **posição relativa** da empresa dentro de sua indústria. Para o autor, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação, resultando nas estratégias genéricas mostradas na figura 3.2. A seleção e implantação de uma estratégia genérica é o caminho lógico para a vantagem competitiva que deve ser investigada em qualquer indústria, embora esta seleção e implantação não seja simples.

MERCADO	VANTAGEM COMPETITIVA	
	CUSTO	PRODUTO
Todo o mercado	Liderança de custo	Diferenciação
Segmento de Mercado	Foco na liderança de custo	Foco na diferenciação

Figura 3.2 Estratégias Genéricas - Porter

Para Oliveira (1994) a análise externa (identificação das oportunidades e ameaças) deve considerar uma série de assuntos, tais como: mercado nacional e regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos sócio-econômico e culturais, aspectos políticos, entidades de classe, órgãos governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes.

Oportunidades e Ameaças

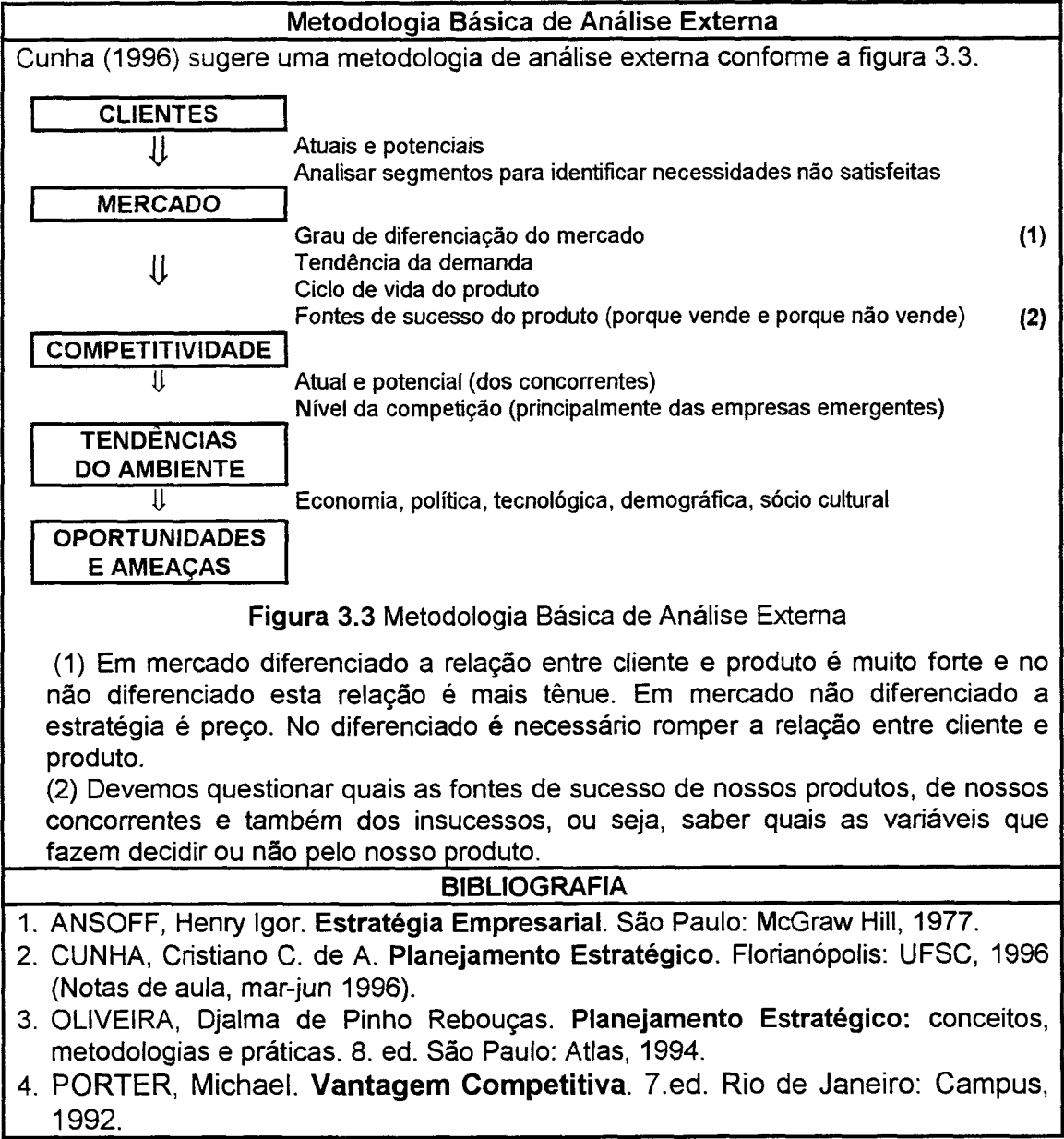
Segundo Ansoff (1977), ao avaliarmos as oportunidades devemos levar em consideração, dentre outros, a aquisição de empresas, a parceria com fornecedores e as cooperativas.

Exemplos de oportunidades:

- a) Indústria
 - ◇ fundidos hidráulicos
 - ◇ mercado de conexões soldáveis
 - ◇ tamanho do mercado de exportação
- b) Universidade
 - ◇ demanda por cursos de Pós-Graduação
 - ◇ utilização de instalações de outras instituições através de convênios
- c) Empresa Júnior
 - ◇ demanda de assessoria técnica
 - ◇ demanda por cursos de curta duração
 - ◇ demanda por novas tecnologias

Exemplos de ameaças:

- a) Indústria
 - ◇ importação de fundidos
 - ◇ perda da exclusividade em conexões no mercado interno
 - ◇ oferta insuficiente de energia elétrica
- b) Universidade
 - ◇ queda da qualidade do ensino
 - ◇ não repasse de verbas do Governo
- c) Empresa Júnior
 - ◇ falta de interesse dos professores
 - ◇ formação profissional inadequada
 - ◇ resistência das pequenas e micro empresas



4.1.6.3 Identificar Pontos Fortes e Pontos Fracos

FASE	ATIVIDADE
3. Avaliar o Potencial da Empresa	2. Identificar Pontos Fortes e Pontos Fracos
OBJETIVOS	
♦ Identificar os pontos fortes e pontos fracos da empresa.	
♦ Traçar estratégia para beneficiar-se dos pontos fortes e estabelecer meios de neutralizar/eliminar pontos fracos.	
→	

ENTRADAS	
EST901/6	Características dos Cenários
EST901/7	Expectativas Externas
EST901/8	Expectativas Internas
EST902/1	Oportunidades e Ameaças
PRODUTOS	
EST902/2	Pontos Fortes e Pontos Fracos
EXECUTOR: Consultor	
PARTICIPANTES	
<ul style="list-style-type: none"> ◊ Comitê Diretivo do Projeto ◊ Gerência do Projeto ◊ Equipe do Projeto ◊ Pessoas convidadas pela Presidência 	
NORMAS	
Análise Interna	
Segundo Cunha (1996) a análise interna consiste em analisar de forma sistemática o meio ambiente interno à empresa, com o objetivo de identificar os pontos fortes e os pontos fracos.	
Pontos Fortes e Pontos Fracos	
<p>Segundo Cunha (1996):</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ pontos fortes são situações que ocorrem no meio ambiente interno à empresa, controláveis por ela, e que geram um potencial de aumento de competitividade e ◊ pontos fracos são situações que ocorrem no meio ambiente interno à empresa, controláveis por ela, e que geram um potencial de diminuição de competitividade. <p>Os pontos fortes e pontos fracos estão relacionadas à empresa. São aqueles que o cliente pode receber através do produto/serviço (fatores chaves de sucesso).</p> <p>Baseado, principalmente, nas características dos diversos cenários analisados na atividade <i>Fazer a Análise da Macroambiência</i>, e nas expectativas obtidas na atividade <i>Fazer a Análise da Microambiência</i>, identificar pontos fortes e pontos fracos da empresa, apondo aos mesmos a probabilidade de sua ocorrência bem como seu impacto.</p>	
Pontos Fracos	
Dar atenção especial aos pontos fracos sugeridos na atividade <i>Fazer Análise de Vulnerabilidade</i> .	
RECOMENDAÇÕES	
Análise Interna	
<p>Para Porter (1992) “o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a cadeia de valores”. Consiste em dividir uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. É o caminho que os produtos percorrem desde a origem da matéria-prima até o comprador. Para ele, a cadeia de valor de uma empresa encaixa-se em uma corrente, conforme mostra a figura 3.4, a qual denomina sistema de valores.</p>	

→



Figura 3.4 Sistema de Valores

Para Oliveira (1994) a análise interna (identificação dos pontos fortes, pontos fracos e pontos neutros deve considerar uma série de assuntos, tais como: produtos de linha, novos produtos, promoção, comercialização, sistemas de informação, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros, controle e imagem institucional.

Pontos Forte e Pontos Fracos

Rosa (1989) sugere 58 questões visando a identificação de pontos fortes e pontos fracos, dentre os quais destacam-se:

- ◇ Qual é a situação atual da empresa no mercado?
- ◇ Qual é a atual posição financeira da empresa?
- ◇ Pode-se dizer que a empresa está bem organizada?
- ◇ A empresa tem um bom quadro de pessoal?
- ◇ Pode-se dizer que a empresa vem conseguindo fabricar seus produtos com o menor custo de produção possível, sem sacrificar a qualidade?
- ◇ A empresa tem fontes seguras e estáveis de suprimento de matérias-primas?
- ◇ Pode-se dizer que a empresa esteja livre de dependências, seja de tecnologia que não controla, seja de grandes e poucos clientes, seja de certas fontes de suprimento escassas ou únicas, por exemplo?
- ◇ Pode-se dizer que a empresa não tenha nenhum problema específico de gravidade, como localização inadequada, superdimensionamento (capacidade ociosa elevada), falta real de meios de distribuição, dificuldade tecnológica não solucionada no produto ou nos meios de produção, matéria-prima escassa ou de obtenção difícil?

Exemplos de pontos fortes:

a) Indústria

- ◇ competência tecnológica
- ◇ qualidade dos produtos
- ◇ imagem da empresa

b) Universidade

- ◇ qualificação dos cursos de extensão
- ◇ qualidade dos professores

c) Empresa Júnior

- ◇ disponibilidade de alta tecnologia em algumas áreas
- ◇ espírito empreendedor dos alunos
- ◇ multidisciplinaridade da empresa

→

Exemplos de pontos fracos:**a) Indústria**

- ◇ parte das instalações fabris obsoletas
- ◇ baixo nível de atividade
- ◇ localização quanto ao mercado interno

b) Universidade

- ◇ ambiente físico
- ◇ equipamentos obsoletos

c) Empresa Júnior

- ◇ desconhecimento do mercado
- ◇ falta de infra-estrutura administrativa
- ◇ inexperiência profissional

Metodologia Básica de Análise Interna

Cunha (1996) sugere uma metodologia de análise interna conforme a figura 3.5.



Figura 3.5 Metodologia Básica de Análise Interna

É importante que se faça nesta etapa uma pesquisa do Clima Organizacional. Esta etapa é uma das mais conflitantes do processo. Aqui aparecem os defeitos da organização.

BIBLIOGRAFIA	
1.	CUNHA, Cristiano C. de A. Planejamento Estratégico . Florianópolis: UFSC, 1996 (Notas de aula, mar-jun 1996).
2.	OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas . 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
3.	PORTER, Michael. Vantagem Competitiva . 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
4.	ROSA, José Antônio. Roteiro para análise e diagnóstico da empresa . São Paulo: Síntese, 1989.

4.1.6.4 Identificar Fatores Chaves de Sucesso

FASE		ATIVIDADE
3. Avaliar o Potencial da Empresa		3. Identificar Fatores Chaves de Sucesso
OBJETIVOS		
◇ Identificar quais os itens que a empresa detém controle e que são considerados pelos seus clientes como fundamentais para a continuidade dos negócios, e competitividade futura.		
◇ Identificar para cada área estratégia de negócio os seus fatores chaves de sucesso.		
ENTRADAS		
EST901/6	Características dos Cenários	
EST901/7	Expectativas Externas	
EST901/8	Expectativas Internas	
EST902/1	Oportunidades e Ameaças	
EST902/2	Pontos Fortes e Pontos Fracos	
PRODUTOS		
EST902/3	Fatores Chaves de Sucesso	
EXECUTOR: Consultor		
PARTICIPANTES		
◇ Comitê Diretivo do Projeto		
◇ Gerência do Projeto		
◇ Equipe do Projeto		
◇ Pessoas convidadas pela Presidência		
→		

NORMAS	
Fatores Chaves de Sucesso	
<p>Segundo Furlan (1991), os fatores chaves de sucesso são aquelas poucas coisas que devem ir corretamente, mesmo em detrimento de outras que não estejam indo a contento, para se alcançar os objetivos dos horizontes estratégico, tático e operacional propostos e garantir o sucesso. Este referem-se, normalmente, a: modernizar, racionalizar, elaborar, melhorar, obter algo; evitar, reduzir, contrair algo ou assegurar, dispor algo. Exemplos:</p>	
a) Indústria	
◇ assegurar preços competitivos	
◇ melhorar a qualidade dos produtos e serviços	
◇ racionalizar o <i>mix</i> de produtos	
b) Universidade	
◇ assegurar bom nível de ensino	
◇ dispor de acervo bibliográfico	
◇ melhorar imagem da instituição	
c) Empresa Júnior	
◇ assegurar o apoio da Universidade	
◇ obter apoio do professores da Universidade	
BIBLIOGRAFIA	
1. FURLAN, José Davi. Como elaborar e implementar planejamento estratégico de sistemas de informação . São Paulo: Makron Books, 1991.	

4.1.7 Quarta Fase: Editar o Plano

4.1.7.1 Introdução

Esta fase tem como principais objetivos:

- Identificar as sinergias existentes entre as oportunidades e os pontos fortes, e as sinergias existentes entre as ameaças e os pontos fracos,
- Posicionar os negócios considerando a atratividade e competitividade do mercado,
- Estabelecer os objetivos, as políticas e os estudos estratégicos e
- Estabelecer as ações com base nos objetivos, políticas e estudos estratégicos.

A figura 4.6 mostra a visão geral desta fase.

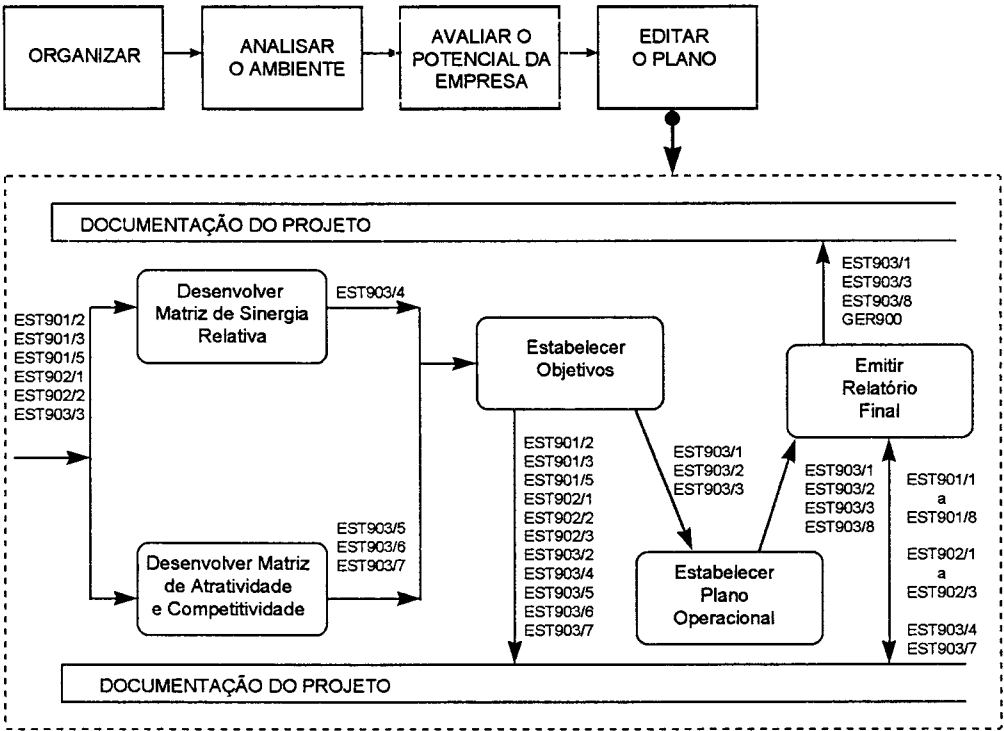


Figura 4.6 Visão Geral da Fase Editar o Plano

Fonte: Elaboração do Autor

4.1.7.2 Desenvolver Matriz de Sinergia Relativa

FASE		ATIVIDADE
4. Editar o plano		1. Desenvolver Matriz de Sinergia Relativa
OBJETIVOS		
◇ Identificar a sinergia existente entre as oportunidades e os pontos fortes.		
◇ Identificar a sinergia existente entre as ameaças e os pontos fracos.		
ENTRADAS		
EST901/2	Missão	
EST901/3	Áreas Estratégicas de Negócio	
EST901/5	Análise de Vulnerabilidade: Matriz de Vulnerabilidade	
EST902/1	Oportunidades e Ameaças	
EST902/2	Pontos Fortes e Pontos Fracos	
EST902/3	Fatores Chaves de Sucesso	
PRODUTOS		
EST903/4	Matriz de Sinergia Relativa	
EXECUTOR: Consultor		
PARTICIPANTES		
◇ Comitê Diretivo do Projeto		
◇ Gerência do Projeto		
◇ Equipe do Projeto		
◇ Pessoas convidadas pela Presidência		
NORMAS		
Matriz de Sinergia Relativa		
Através desta matriz pode-se detectar quais as ameaças que podem tornar-se mais graves, considerando os pontos fracos da empresa e quais as oportunidades que devem ser aproveitadas em função dos pontos fortes da empresa.		
Oportunidades x Pontos Fortes		
◇ Fazer o cruzamento das oportunidades com os pontos fortes.		
◇ As oportunidades que tenham sinergia com um grande número de pontos fortes são, a princípio, àquelas que devem ser aproveitadas pela empresa com mais vigor.		
Ameaças x Pontos Fracos		
◇ Fazer o cruzamento das ameaças com os pontos fracos.		
◇ As ameaças que tenham sinergia com um grande número de pontos fracos são, a princípio, àquelas que devem ser evitadas e/ou minimizadas pela empresa com mais vigor.		

4.1.7.3 Desenvolver Matriz de Atratividade e Competitividade

FASE		ATIVIDADE
4. Editar o plano		2. Desenvolver Matriz de Atratividade e Competitividade
OBJETIVOS		
◇ Identificar as áreas estratégicas de negócio mais importantes diante dos fatores de atratividade.		
◇ Posicionar os negócios considerando a atratividade de mercado, levando em conta as oportunidades e ameaças.		
◇ Identificar as áreas estratégicas de negócio mais importantes diante dos fatores de competitividade.		
◇ Posicionar os negócios considerando a competitividade, levando em conta os pontos fortes e pontos fracos.		
ENTRADAS		
EST901/2	Missão	
EST901/3	Áreas Estratégicas de Negócio	
EST901/5	Análise de Vulnerabilidade: Matriz de Vulnerabilidade	
EST902/1	Oportunidades e Ameaças	
EST902/2	Pontos Fortes e Pontos Fracos	
EST902/3	Fatores Chaves de Sucesso	
EST903/4	Matriz de Sinergia Relativa	
PRODUTOS		
EST903/5	Fatores de Atratividade	
EST903/6	Fatores de Competitividade	
EST903/7	Matriz de Atratividade e Competitividade	
EXECUTOR: Consultor		
PARTICIPANTES		
◇ Comitê Diretivo do Projeto		
◇ Gerência do Projeto		
◇ Equipe do Projeto		
◇ Pessoas convidadas pela Presidência		
NORMAS		
Atratividade		
Consiste na seleção de fatores externos e através da sua ponderação permite a empresa visualizar e analisar o posicionamento de cada área estratégia de negócio no estado atual, baseando-se na atratividade do setor em geral e na capacidade do negócio.		
Fatores de Atratividade		
Atribuir um peso (de preferência de 1 a 5) cada fator de atratividade considerado. Este deve ser atribuído levando-se em consideração as oportunidades e ameaças existentes, isto é, terá maior peso aquele fator que aproveitar melhor as oportunidades e/ou minimizar as ameaças.		
→		

Competitividade
Consiste na seleção de fatores internos ou controláveis e através da sua ponderação, tomando-se por base seus principais concorrentes, permite a empresa visualizar e analisar o posicionamento competitivo de cada área estratégia de negócio no estado atual.
Fatores de Competitividade
Atribuir um peso (de preferência de 1 a 5) cada fator de competitividade considerado. Este deve ser atribuído levando-se em consideração os pontos fortes e pontos fracos existentes, isto é, terá maior peso aquele fator que aproveitar melhor os pontos fortes e/ou minimizar os pontos fracos.
Matriz de Atratividade e Competitividade
RECOMENDAÇÕES
Exemplos de Fatores de Atratividade
<ul style="list-style-type: none">◇ Dimensão do mercado◇ Taxa de crescimento do mercado◇ Diversificação do mercado◇ Preços do mercado◇ Ciclo de vida do produto◇ Intensidade da concorrência◇ Vulnerabilidade à produção de sucedâneos◇ Vulnerabilidade a novas tecnologias◇ Sensibilidade a serviços
Exemplos de Fatores de Competitividade
<ul style="list-style-type: none">◇ Participação de mercado◇ Taxa de crescimento da empresa◇ Diversificação da empresa◇ Preços do produto◇ Força de vendas◇ Capacidade de produção◇ Posição técnica◇ Imagem

4.1.7.4 Estabelecer Objetivos

FASE	ATIVIDADE
4. Editar o plano	3. Estabelecer Objetivos
OBJETIVOS	
<ul style="list-style-type: none">◇ Estabelecer os objetivos e políticas da empresa, considerando-se as situações mais favoráveis e desfavoráveis.◇ Estabelecer os estudos estratégicos.◇ Identificar que oportunidades se tornam mais atraentes devido aos pontos fortes.◇ Identificar que ameaças se tornam mais graves devido aos pontos fracos.	
→	

ENTRADAS	
EST901/2	Missão
EST901/3	Áreas Estratégicas de Negócio
EST901/5	Análise de Vulnerabilidade: Matriz de Vulnerabilidade
EST902/1	Oportunidades e Ameaças
EST902/2	Pontos Fortes e Pontos Fracos
EST902/3	Fatores Chaves de Sucesso
EST903/4	Matriz de Sinergia Relativa
EST903/5	Fatores de Atratividade
EST903/6	Fatores de Competitividade
EST903/7	Matriz de Atratividade e Competitividade
PRODUTOS	
EST903/1	Objetivos
EST903/2	Políticas
EST903/3	Estudos Estratégicos
EXECUTOR: Consultor	
PARTICIPANTES	
<ul style="list-style-type: none"> ◊ Comitê Diretivo do Projeto ◊ Gerência do Projeto ◊ Equipe do Projeto ◊ Pessoas convidadas pela Presidência 	
NORMAS	
Objetivos	
Os objetivos são fixados através da análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos e da atratividade e competitividade, bem como de objetivos específicos da alta administração da empresa, para os quais podemos estabelecer um cronograma de ações controláveis, dentro do horizonte de planejamento.	
Políticas	
As políticas são fixadas através da análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos e da atratividade e competitividade, bem como de políticas específicas da alta administração da empresa, no sentido de orientar a forma de atuação da empresa.	
Estudos Estratégicos	
Os estudos estratégicos são fixados através da análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos e da atratividade e competitividade, bem como de objetivos específicos da alta administração da empresa, para os quais podemos estabelecer um cronograma de ações controláveis, dentro do horizonte de planejamento.	
RECOMENDAÇÕES	
Matriz de Sinergia Relativa	
<ul style="list-style-type: none"> ◊ Considerar que as oportunidades que mais tem sinergia com pontos fortes, a princípio, são a que mais devem ser aproveitadas no sentido de gerar objetivos ou estudos estratégicos, visto que serão mais fáceis de serem atingidos, pois, aproveitam-se de mais pontos fortes. ◊ Considerar que as ameaças que mais tem sinergia com pontos fracos, a princípio, são a que mais devem ser evitadas, gerando assim objetivos ou estudos estratégicos, no sentido de evitá-las. 	
→	

Objetivos
<p>Para cada objetivo estabelecido, relacionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ as oportunidades que podem ser aproveitadas, ◇ as ameaças que podem ser eliminadas e/ou minimizadas, ◇ os pontos fortes que podem ser utilizados e ◇ os pontos fracos que podem ser eliminadas e/ou minimizadas. <p>Esta prática permite identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes ou pontos fracos que não estão sendo utilizados.</p> <p>Exemplos de objetivos:</p> <p>a) Indústria</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ realizar um faturamento médio mensal na “linha de produto X” de US\$ Y ◇ desenvolver capacidade técnica e produtiva para atingir um volume de vendas de X unidades/mês a partir do segundo semestre de 1999 ◇ elaborar programa de treinamento para todos os empregados até 1999 ◇ implantar um efetiva capacitação em PCP até o primeiro semestre de 2000 <p>b) Universidade</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ levantar potencial técnico científico da Universidade até o segundo semestre de 1999 ◇ implantar o curso X até 2000 <p>c) Empresa Júnior</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Desenvolver material institucional até 12/98 ◇ Identificar potencialidades da Empresa Júnior até 04/99
Políticas
<p>Para cada política estabelecida, relacionar, quando for o caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ as oportunidades que podem ser aproveitadas, ◇ as ameaças que podem ser eliminadas e/ou minimizadas, ◇ os pontos fortes que podem ser utilizados e ◇ os pontos fracos que podem ser eliminadas e/ou minimizadas. <p>Esta prática permite identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes ou pontos fracos que não estão sendo utilizados.</p> <p>Exemplos de políticas:</p> <p>a) Indústria</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ preservar a boa imagem da empresa ◇ atuar permanentemente no mercado interno e no mercado externo ◇ manter a empresa apartidária ◇ manter preocupação permanente com o meio ambiente <p>b) Universidade</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ manter a unidade da Universidade ◇ participar e promover eventos técnicos e científicos <p>c) Empresa Júnior</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Assegurar que seja um empreendimento auto-sustentável ◇ Incrementar a qualidade do ensino de graduação adiantando aos estudantes a realidade empresarial com a qual se defrontarão em sua prática profissional

Estudos Estratégicos	
Para cada estudo estratégico estabelecido, relacionar:	
◇ as oportunidades que podem ser aproveitadas,	
◇ as ameaças que podem ser eliminadas e/ou minimizadas,	
◇ os pontos fortes que podem ser utilizados e	
◇ os pontos fracos que podem ser eliminadas e/ou minimizadas.	
Esta prática permite identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes ou pontos fracos que não estão sendo utilizados.	
Exemplos de estudos estratégicos:	
a) Indústria	
◇ estudo de mercado de cilindros pneumáticos	
◇ estudo para aplicação de produtos substitutos do grafite em coquilhas	
b) Universidade	
◇ estudo para identificar equipamentos disponíveis junto a Receita Federal e de interesse da Universidade	
◇ estudo/pesquisa para criação de novos cursos de Pós-Graduação	
c) Empresa Júnior	
◇ estudo para viabilizar patrocínios	
◇ estudo para viabilizar parcerias	

4.1.7.5 Estabelecer Plano Operacional

FASE		ATIVIDADE
4. Editar o plano		4. Estabelecer Plano Operacional
OBJETIVOS		
◇ Estabelecer as ações com base nos objetivos, políticas e estudos estratégicos.		
◇ Desenvolver ferramenta de acompanhamento da implementação do Planejamento Estratégico.		
ENTRADAS		
EST903/1	Objetivos	
EST903/2	Políticas	
EST903/3	Estudos Estratégicos	
PRODUTOS		
EST903/8	Plano Operacional	
EXECUTOR: Consultor		
PARTICIPANTES		
◇ Comitê Diretivo do Projeto		
◇ Gerência do Projeto		
◇ Equipe do Projeto		
◇ Pessoas convidadas pela Presidência		
NORMAS		
Plano Operacional		
Levar em consideração os responsáveis por cada objetivo, política e/ ou estudo estratégico.		
→		

RECOMENDAÇÕES
Plano Operacional
Lembrar que, o fato do plano ter sido bem elaborado e bem executado, não garante a consecução do que foi estabelecido. É necessário observar se a execução do plano de ação não gerou nenhum efeito indesejável, que não se pode prever. Caso o estabelecido não tenha sido atingido ou tenham surgido resultados imprevistos, modificações deverão ser feitas, e o processo deve recomeçar.

4.1.7.6 Emitir Relatório Final

FASE	ATIVIDADE
4. Editar o plano	5. Emitir o Relatório Final
OBJETIVOS	
◇ Integrar o trabalho efetuado em um documento coeso e	
◇ Criar mecanismo de acompanhamento da implementação do Planejamento Estratégico.	
ENTRADAS	
EST901/1	Força Motriz
EST901/2	Missão
EST901/3	Áreas Estratégicas de Negócio
EST901/4	Análise de Vulnerabilidade: Apoios e Ameaças
EST901/5	Análise de Vulnerabilidade: Matriz de Vulnerabilidade
EST901/6	Características dos Cenários
EST901/7	Expectativas Externas
EST901/8	Expectativas Internas
EST902/1	Oportunidades e Ameaças
EST902/2	Pontos Fortes e Pontos Fracos
EST902/3	Fatores Chaves de Sucesso
EST903/1	Objetivos
EST903/2	Políticas
EST903/3	Estudos Estratégicos
EST903/4	Matriz de Sinergia Relativa
EST903/7	Matriz de Atratividade e Competitividade
EST903/8	Plano Operacional
GER900	Esboço do Relatório Final
PRODUTOS	
GER900	Relatório Final
GER900/1	Diagnóstico Estratégico
GER900/2	Definições Estratégicas
GER900/3	Plano Operacional
EXECUTOR: Consultor	

PARTICIPANTES	
◇	Comitê Diretivo do Projeto
◇	Gerência do Projeto
◇	Equipe do Projeto
◇	Pessoas convidadas pela Presidência
NORMAS	
Implantação do Plano	
O Relatório final, dentre outros, contém o Plano Operacional, o principal mecanismo de controle da implantação do plano. Ele é a principal ferramenta do responsável pelo controle e avaliação da implantação do Planejamento Estratégico na empresa.	
RECOMENDAÇÕES	
Relatório Final	
Considerar a necessidade de emitir três relatórios distintos, dependendo do destinatário, conforme descrição a seguir.	
◇	GER900/1 - Diagnóstico Estratégico
◇	GER900/2 - Definições Estratégicas
◇	GER900/3 - Plano Operacional
O GER900/1 é recomendado para a média administração da empresa, o GER900/2 para a alta administração e o GER900/3 para o nível operacional.	

4.1.8 Descrição dos Papéis de Trabalho

4.1.8.1 Introdução

Esta seção apresenta , para cada papel de trabalho proposto na metodologia, seu código, seus objetivos, a descrição do seu conteúdo e o seu formato. O formato proposto para cada um deles são mostrados nos anexos B a F.

4.1.8.2 Estrutura do Projeto

Código: A101

Objetivo

- ◇ Representar graficamente a estrutura de poder do projeto.

Descrição do conteúdo

◇ COMITÊ DIRETIVO: preencher ao lado o nome das pessoas que compõe esta função;

◇ CONSULTOR: preencher ao lado o nome da pessoa responsável por esta função;

◇ CONTROLE DE QUALIDADE: preencher, se for o caso pois trata-se de uma função opcional, ao lado o nome da pessoa responsável por esta função;

◇ GERÊNCIA DO PROJETO: preencher ao lado o nome da pessoa responsável por esta função e

◇ EQUIPE DO PROJETO: preencher ao lado o nome das pessoas que compõem esta função. Se necessário pode ser subdivida em outras sub-funções.

Formato

◇ Vide anexo B.1.

4.1.8.3 Cronograma das Atividades

Código: A102

Objetivos

- ◇ Dividir o trabalho a ser executado em passos detalhados;
- ◇ Identificar os responsáveis e participantes de cada atividade e
- ◇ Estabelecer as datas previstas para término de cada atividade.

Descrição do conteúdo

◇ ATIVIDADE: preencher com a denominação da atividade em questão;

◇ RESPONSÁVEL: preencher com o nome do responsável pela atividade;

◇ PARTICIPANTES: preencher com os nomes dos participantes da atividade;

◇ DATA PREV: preencher com a data prevista para conclusão da atividade em questão e

◇ DATA REAL: preencher com a data de conclusão da atividade em questão.

Formato

◇ Vide anexo B.2.

4.1.8.4 Diagrama de Atividades da Metodologia

Código: EST900

Objetivos

◇ Mostrar graficamente as fases e atividades da metodologia proposta.

Descrição do conteúdo

◇ Auto explicativo.

Formato

◇ Vide anexo C.1.

4.1.8.5 Visão Geral da Fase Organizar

Código: EST900/1

Objetivos

◇ Mostrar graficamente as atividades desta fase, bem como os papéis de trabalho utilizados em cada uma delas.

Descrição do conteúdo

◇ Auto explicativo.

Formato

◇ Vide anexo C.2.

4.1.8.6 Visão Geral da Fase Analisar o Ambiente

Código: EST900/2

Objetivos

◊ Mostrar graficamente as atividades desta fase, bem como os papéis de trabalho utilizados em cada uma delas.

Descrição do conteúdo

◊ Auto explicativo.

Formato

◊ Vide anexo C.3.

4.1.8.7 Visão Geral da Fase Avaliar o Potencial da Empresa**Código: EST900/3****Objetivos**

◊ Mostrar graficamente as atividades da fase organizar, bem como os papéis de trabalho utilizados em cada uma delas.

Descrição do conteúdo

◊ Auto explicativo.

Formato

◊ Vide anexo C.4.

4.1.8.8 Visão Geral da Fase Editar o Plano**Código: EST900/4****Objetivos**

◊ Mostrar graficamente as atividades da fase organizar, bem como os papéis de trabalho utilizados em cada uma delas.

Descrição do conteúdo

◊ Auto explicativo.

Formato

◊ Vide anexo C.5.

4.1.8.9 Força Motriz

Código: EST901/1

Objetivos

- ◇ Estabelecer a principal força motriz da empresa.

Descrição do conteúdo

- ◇ FORÇA MOTRIZ: preencher com a principal força motriz da empresa.

Formato

- ◇ Vide anexo D.1.

4.1.8.10 Missão

Código: EST901/2

Objetivos

- ◇ Estabelecer a missão da empresa.

Descrição do conteúdo

- ◇ MISSÃO: preencher com a missão da empresa.

Formato

- ◇ Vide anexo D.2.

4.1.8.11 Áreas Estratégicas de Negócio

Código: EST901/3

Objetivos

- ◇ Estabelecer as áreas estratégicas de negócio da empresa.

Descrição do conteúdo

- ◇ ÁREAS ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO: preencher com as áreas estratégicas de negócio da empresa.

Formato

◊ Vide anexo D.3.

4.1.8.12 Análise de Vulnerabilidade: Apoios e Ameaças

Código: EST901/4

Objetivos

◊ Identificar as ameaças ou pontos fracos graves aos apoios da empresa.

Descrição do conteúdo

◊ L: preencher numeração seqüencial do aspecto que está sendo abordado;

◊ ASPECTO: preencher com a denominação do aspecto que está sendo abordado;

◊ M: preencher numeração seqüencial do apoio, relacionado ao aspecto que está sendo abordado;

◊ APOIO: preencher com a denominação do apoio, relacionado ao aspecto que está sendo abordado;

◊ N: preencher numeração seqüencial da ameaça ou ponto fraco, relacionada ao apoio que está sendo abordado;

◊ AMEAÇA OU PONTO FRACO: preencher com a denominação da ameaça ou ponto fraco, relacionada ao apoio que está sendo abordado;

◊ T: preencher com **AM** se for uma ameaça e com **FR** se for um ponto fraco;

◊ %: preencher com a probabilidade de ocorrência (0% a 100%) da ameaça ou ponto fraco que está sendo abordada e

◊ IMPACTO: preencher com o impacto causado (catastrófico, severo, moderado, leve ou nenhum) pela ameaça ou ponto fraco que está sendo abordada.

Formato

◊ Vide anexo D.4.

4.1.8.13 Análise de Vulnerabilidade: Matriz de Probabilidade x Impacto

Código: EST901/5

Objetivos

◊ Identificar as ameaças ou pontos fracos com maior probabilidade de ocorrência e que causem maior impacto.

Descrição do conteúdo

◊ Plotar os pontos relativos às ameaças ou pontos fracos, tendo como coordenadas cartesianas a probabilidade de ocorrência na abcissa (eixo X) e o impacto causado na ordenada (eixo Y).

Formato

◊ Vide anexo D.5.

4.1.8.14 Características dos Cenários

Código: EST901/6

Objetivos

◊ Identificar as principais características dos diversos cenários que podem afetar o desempenho da empresa, como por exemplo o cenário econômico, o cenário social e outros.

Descrição do conteúdo

◊ Cenário: preencher com a denominação do cenário, como por exemplo econômico, social e outros,

◊ N°: preencher com uma numeração seqüencial de cada característica e

◊ CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS: relacionar as principais características do cenário em questão que possam ter influência na empresa.

Formato

◊ Vide anexo D.6.

4.1.8.15 Expectativas Externas

Código: EST901/7

Objetivos

◇ Identificar as principais expectativas externas com relação à empresa, como por exemplo da comunidade, dos clientes e outros.

Descrição do conteúdo

◇ Interessado: preencher com a denominação do interessado, com relação ao ambiente externo, como por exemplo comunidade, clientes e outros;

◇ N°: preencher com uma numeração seqüencial de cada expectativa e

◇ EXPECTATIVA: preencher com a expectativa em questão.

Formato

◇ Vide anexo D.7.

4.1.8.16 Expectativas Internas

Código: EST901/8

Objetivos

◇ Identificar as principais expectativas internas com relação à empresa, como por exemplo da alta administração, das gerências e outros.

Descrição do conteúdo

◇ Interessado: preencher com a denominação do interessado, com relação ao ambiente interno, como por exemplo alta administração, gerência e outros;

◇ N°: preencher com uma numeração seqüencial de cada expectativa e

◇ EXPECTATIVA: preencher com a expectativa em questão.

Formato

◇ Vide anexo D.8.

4.1.8.17 Oportunidades e Ameaças

Código: EST902/1

Objetivos

◇ Identificar todas as oportunidades atuais e potenciais da empresa em relação ao seu ambiente externo e

◇ Identificar todas as ameaças atuais e potenciais da empresa em relação ao seu ambiente externo.

Descrição do conteúdo

◇ N°: preencher com uma numeração seqüencial de cada oportunidade ou ameaça, dependendo do caso;

◇ OPORTUNIDADES/AMEAÇAS: preencher com a descrição da oportunidade ou ameaça em questão;

◇ %: preencher com a probabilidade de ocorrência da oportunidade ou ameaça em questão e

◇ impacto: preencher com o impacto na empresa, da ocorrência da oportunidade ou ameaça em questão, ou seja, catastrófico, severo, moderado, leve ou nenhum impacto.

Formato

◇ Vide anexo E.1.

4.1.8.18 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Código: EST902/2

Objetivos

◇ Identificar todos os pontos fortes atuais e potenciais da empresa em relação ao seu ambiente interno e

◇ Identificar todos os pontos fracos atuais e potenciais da empresa em relação ao seu ambiente interno.

Descrição do conteúdo

◊ **N°**: preencher com uma numeração sequencial de cada ponto forte ou ponto fraco, dependendo do caso;

◊ **PONTOS FORTES/PONTOS FRACOS**: preencher com a descrição do ponto forte ou ponto fraco em questão;

◊ **%**: preencher com a probabilidade de ocorrência do ponto forte ou ponto fraco em questão e

◊ **impacto**: preencher com o impacto na empresa, da ocorrência do ponto forte ou ponto fraco em questão, ou seja, catastrófico, severo, moderado, leve ou nenhum impacto.

Formato

◊ Vide anexo E.2.

4.1.8.19 Fatores Chaves de Sucesso

Código: EST902/3

Objetivos

◊ Identificar para cada área estratégica de negócio os seus fatores chaves de sucesso.

Descrição do conteúdo

◊ **ÁREA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO**: preencher com a denominação da área estratégica de negócio;

◊ **FATORES CHAVES DE SUCESSO**: preencher com as descrições dos fatores chaves de sucesso para a área estratégia de negócio em questão e

◊ **PONTO**: preencher com **FO** se o fator chave de sucesso em questão é um ponto forte da empresa e com **FR** se o fator chave de sucesso em questão é um ponto fraco da empresa.

Formato

◊ Vide anexo E.3

4.1.8.20 Objetivos

Código: EST903/1

Objetivos

- ◊ Relacionar os objetivos estabelecidos para a empresa e
- ◊ Relacionar estes objetivos com as oportunidades, ameaças, pontos fortes e/ou pontos fracos que lhes deram origem.

Descrição do conteúdo

- ◊ Área: preencher com a área funcional da empresa responsável pelos objetivos que se seguem;
- ◊ N°: preencher com uma numeração seqüencial de cada objetivo;
- ◊ DESCRIÇÃO: preencher com a descrição do objetivo em questão e
- ◊ ORIGEM: preencher com as oportunidades, ameaças, pontos fortes e/ou pontos fracos que deram origem ao objetivo em questão, utilizando a codificação constante no rodapé do modelo do formulário.

Formato

- ◊ Vide anexo F.1.

4.1.8.21 Políticas

Código: EST903/2

Objetivos

- ◊ Relacionar as políticas da empresa.

Descrição do conteúdo

- ◊ N°: preencher com uma numeração seqüencial de cada política;
- ◊ DESCRIÇÃO: preencher com a descrição da política em questão e

◇ ORIGEM: preencher com as oportunidades, ameaças, pontos fortes e/ou pontos fracos que deram origem à política em questão, quando for o caso, utilizando a codificação constante no rodapé do modelo do formulário.

Formato

◇ Vide anexo F.2.

4.1.8.22 Estudos Estratégicos

Código: EST903/3

Objetivos

◇ Relacionar os estudos estratégicos estabelecidos para a empresa e

◇ Relacionar estes estudos estratégicos com as oportunidades, ameaças, pontos fortes e/ou pontos fracos que lhes deram origem.

Descrição do conteúdo

◇ Área: preencher com a área funcional da empresa responsável pelos estudos estratégicos que se seguem;

◇ N°: preencher com uma numeração seqüencial de cada estudo estratégico;

◇ DESCRIÇÃO: preencher com a descrição do estudo estratégico em questão e

◇ ORIGEM: preencher com as oportunidades, ameaças, pontos fortes e/ou pontos fracos que deram origem ao estudo estratégico em questão, utilizando a codificação constante no rodapé do modelo do formulário.

Formato

◇ Vide anexo F.3.

4.1.8.23 Matriz de Sinergia Relativa

Código: EST903/4

Objetivos

- ◊ Identificar a sinergia existente entre as oportunidades e os pontos fortes e
- ◊ Identificar a sinergia existente entre as ameaças e os pontos fracos.

Descrição do conteúdo

- ◊ PONTOS FORTES/PONTOS FRACOS: preencher com a descrição do ponto forte ou do ponto fraco em questão e
- ◊ 1 2 3 ...: preencher com um **X** quando o ponto forte ou ponto fraco em questão tem sinergia com a oportunidade ou ameaça de número 1 2 3 ..., respectivamente.

Formato

- ◊ Vide anexo F.4.

4.1.8.24 Fatores de Atratividade

Código: EST903/5

Objetivos

- ◊ Identificar as áreas estratégicas de negócio mais importantes diante dos fatores de atratividade considerados.

Descrição do conteúdo

- ◊ 1, 2, 3, ..., 5: preencher com a área estratégica de negócio considerada;
- ◊ FATOR: preencher com o fator de atratividade em questão;
- ◊ PESO: preencher com o peso (de preferência de 1 a 5) do fator de atratividade em questão;
- ◊ G: preencher com o grau (de preferência de 1 a 5) da área estratégica de negócio considerada, em relação ao fator de atratividade em questão e

◇ TT: preencher com o total, resultante do produto do peso pelo grau, referente à área estratégica de negócio considerada, em relação ao fator de atratividade em questão e

◇ Total ponderado: preencher com a soma dos totais de cada área estratégica de negócio, em relação aos fatores de atratividade considerados.

Formato

◇ Vide anexo F.5.

4.1.8.25 Fatores de Competitividade

Código: EST903/6

Objetivos

◇ Identificar as áreas estratégicas de negócio mais importantes diante dos fatores de competitividade considerados.

Descrição do conteúdo

◇ 1, 2, 3, ..., 5: preencher com a área estratégica de negócio considerada;

◇ FATOR: preencher com o fator de competitividade em questão;

◇ PESO: preencher com o peso (de preferência de 1 a 5) do fator de competitividade em questão;

◇ G: preencher com o grau (de preferência de 1 a 5) da área estratégica de negócio considerada, em relação ao fator de competitividade em questão,

◇ TT: preencher com o total, resultante do produto do peso pelo grau, referente à área estratégica de negócio considerada, em relação ao fator de competitividade em questão e

◇ Total ponderado: preencher com a soma dos totais de cada área estratégica de negócio, em relação aos fatores de competitividade considerados.

Formato

◊ Vide anexo F.6.

4.1.8.26 Matriz de Atratividade e Competitividade

Código: EST903/7

Objetivos

- ◊ Mostrar como estão as áreas estratégicas de negócio da empresa em relação a atratividade do setor e competitividade do negócio e
- ◊ Dentro do contexto atratividade e competitividade, mostrar como a empresa está em relação a seus principais concorrentes.

Descrição do conteúdo

- ◊ Para cada área estratégia de negócio, desenhar um círculo representando o mercado global da mesma, no quadrante correspondente a sua atratividade (baixa, média e alta) e sua competitividade (baixa, média e alta). Dentro de cada círculo desenhar o setor correspondente ao mercado da empresa em relação a seus principais concorrentes.

Formato

- ◊ Vide anexo F.7.

4.1.8.27 Plano Operacional

Código: EST903/8

Objetivos

- ◊ Relacionar as atividades necessárias para a consecução de um objetivo ou de um estudo estratégico,
- ◊ Identificar o executor, as datas e os recursos necessários para cada uma das atividades e
- ◊ Estabelecer um mecanismo de controle de cada um dos objetivos e estudos estratégicos.

Descrição do conteúdo

◇ Responsável: preencher com a área funcional do responsável pelo objetivo ou estudo estratégico;

◇ Tipo: preencher com um **X** no assunto em questão, ou seja, objetivo ou estudo estratégico;

◇ Descrição: preencher com a descrição do objetivo ou do estudo estratégico em questão;

◇ Justificativa: preencher com as origens do objetivo ou do estudo estratégico em questão;

◇ Atividade: preencher com as atividades necessárias à consecução do objetivo ou do estudo estratégico em questão;

◇ DATA PREV: preencher com a data prevista para a realização da atividade em questão;

◇ DATA REAL: preencher com a data em que a atividade em questão foi realmente concluída;

◇ Executor: preencher com o nome do responsável pela execução da atividade em questão;

◇ Recursos: preencher com os recursos necessários para a execução da atividade em questão e

◇ Observações: preencher com anotações adicionais que se fizerem necessárias.

Formato

◇ Vide anexo F.8.

4.1.8.28 Relatório Final

Código: GER900

Objetivos

◇ Integrar o trabalho efetuado em um documento coeso e

◇ Criar mecanismo de acompanhamento da implementação do Planejamento Estratégico.

Descrição do conteúdo

◊ Em todos os 3 (três) tipos de relatórios o item ***introdução*** deve conter uma breve descrição do conteúdo do relatório em questão e o item ***distribuição*** o nome de cada pessoa ou órgão da empresa que irá receber uma cópia do mesmo;

◊ GER900/1: no item 3.3 “Considerações” fazer comentários sobre as ameaças e/ou pontos fracos que se destacaram, segundo os critérios propostos, na atividade *Análise de Vulnerabilidade*, mais precisamente na *Matriz de Vulnerabilidade*.

◊ Os demais itens, dos relatórios, são auto explicativos.

Formato

◊ Vide anexo F.9.

4.1.9 Glossário

O glossário de termos, apresentado no final desta dissertação, é parte integrante da metodologia proposta.

4.1.10 Planejamento Estratégico Formal x Informal

Pode-se afirmar que o empresário ou os administradores de empresa estão fazendo Planejamento Estratégico todas as vezes que tomam decisões sobre, dentre outras: os ramos em que a empresa irá atuar, os mercados a que deverá servir, os produtos e/ou serviços que irá oferecer, a expansão ou diminuição de unidades produtivas, a venda ou compra de empresas ou partes de empresas ou as maneiras de defender-se da concorrência.

Estas decisões em muitas empresas, principalmente nas menores, são tomadas de modo informal e não sistemático. A alta administração toma suas decisões sem adotar um modo ordenado de fazê-lo, o que é denominado Planejamento Estratégico Informal. Por outro lado, quando a empresa dispõe de um método para tomar essas decisões, diz-se

que ela faz Planejamento Estratégico Formal. A tabela 4.4 relaciona as principais diferenças entre as duas formas de se fazer Planejamento Estratégico.

Informal	Formal
Baseado apenas na intuição	Conta com a intuição (essencial no mundo de negócios) mas também com um roteiro formal, papéis de trabalho, ou seja, utilizada uma Metodologia de Planejamento Estratégico
As coisas não são registradas ou o são apenas parcialmente	Há um registro preciso dos objetivos e das estratégias da empresa, dos planos de ação e também das premissas nas quais os planos basearam-se
Não é feito de forma regular, decisões vão sendo tomados por impulsos e ficam na dependência de motivação espontânea	É regular, no sentido de que segue um calendário. O pessoal da alta administração fica com o compromisso de fazer os planos, executá-los e acompanhá-los de modo sistemático
Cada um toma as decisões que julga convenientes, do modo que julga adequado	As decisões gerais são coletivas e das áreas funcionais devem ser coerentes com as do plano mestre

Tabela 4.4 Planejamento Estratégico Informal x Formal

Fonte: Elaboração do Autor

Normalmente as empresas que não adotam um sistema de planejamento formal acabam tendo problemas de conflito de objetivos, dispersão de recursos, confusão, dentre outros.

4.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

4.2.1 Introdução

Visando validar a metodologia proposta, foi escolhido um caso para sua aplicação. Trata-se da Empresa Júnior do Centro de Ciências Tecnológicas (FEJ) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), denominada FEJunior.

A FEJunior, fundada em fevereiro de 1996, localiza-se na cidade de Joinville, Santa Catarina. Tem como finalidades específicas:

- aprimorar a formação acadêmica, cultural e social dos alunos da FEJ/UDESC que forem Membros da mesma,
- promover atividades de caráter instrutivo, científico, social e cultural de acordo com os preceitos de Ensino, Pesquisa e Extensão Universitária da Instituição de Ensino em que a mesma se insere,
- proporcionar a seus Membros as condições necessárias à aplicação prática do conhecimento teórico relativo à sua área de formação profissional,
- intensificar o intercâmbio sociedade - universidade, empresa - universidade e universidade - universidade,
- proporcionar à sociedade uma contribuição efetiva em contrapartida ao que ela investe na Universidade Pública, priorizando atividades a todos que tenham dificuldades de acesso a serviços especializados e de alto custo, os quais ela possa prestar,
- valorizar alunos e professores da FEJ/UDESC no mercado de trabalho e no âmbito acadêmico, bem como a Instituição de Ensino que a abriga,
- facilitar a inserção de seus Membros no mercado de trabalho e
- promover a integração social e profissional de seus Membros, segundo princípios de ética, cidadania e justiça.

Por tratar-se de uma empresa jovem e formada por acadêmicos com pouca, ou nenhuma experiência administrativa, decidiu-se, em paralelo ao início de suas atividades, desenvolver um Planejamento Estratégico da mesma.

Ressalta-se que a empresa estava, à época de sua criação, sem nenhuma visão de como iniciar suas atividades, bem como em que frentes atuar, apesar de ter buscado subsídios para sua formação em diversas Empresas Júnior existentes em diversas Instituições de Ensino do Estado de Santa Catarina.

A diretoria da FEJunior, coordenada por este Mestrando, procedeu com a elaboração do Planejamento Estratégico.

A seguir é apresentado um resumo dos resultados obtidos, ou seja:

- Aplicação da Metodologia e
- Conclusões.

4.2.2 Aplicação da Metodologia

Esta etapa seguiu as fases da metodologia proposta. De forma resumida é apresentado o resultado de cada delas. O anexo G mostra alguns papéis de trabalho geradas nesta aplicação.

4.2.2.1 Organizar

Nesta fase definiu-se que além da diretoria executiva da FEJunior, do autor, na função de Consultor, fariam parte da equipe do projeto um professor da FEJ/UDESC na função de Controle de Qualidade e seriam convidados a participar do processo, Membros de Gestão da empresa e o Diretor de Pesquisa e Extensão da FEJ/UDESC, que é membro nato do Conselho Administrativo da FEJunior.

4.2.2.2 Analisar o Ambiente

A atividade *Definir o Negócio* teve como produtos o seguinte:

- FORÇA MOTRIZ: necessidades de mercado,
- MISSÃO: desenvolver o potencial empreendedor dos alunos da FEJ/UDESC, antecipando vivência profissional que integre teoria e prática através da prestação de serviços na área de engenharia, visando atender

necessidades e expectativas dos clientes, bem como valorizar e desenvolver seus colaboradores e

- ÁREAS ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO: treinamento e projetos

Na atividade *Fazer Análise de Vulnerabilidade* detectou-se, dentre outras, as seguintes ameaças ou pontos fracos e as respectivas considerações a respeito:

- Falta de caixa: é um ponto fraco que, apesar de ser uma realidade, deverá ser superada com o aumento de clientes;
- Falta de equipamentos na FEJ: se nada for feito, certamente terá grande impacto a curto prazo na competitividade da empresa;
- Falta de interesse pela FEJunior: é um ponto fraco, que deverá envolver alguma ação, visto que a obtenção e o sucesso dos serviços prestados dependem muito do empenho e interesse dos mesmos;
- Formação profissional inadequada: se nada for feito, certamente terá grande impacto a curto prazo na competitividade da empresa;
- Desconhecimento do mercado: é um ponto fraco, que exige uma ação a curto prazo, pois sem o conhecimento do mesmo, dificilmente ter-se-á potencial de competitividade, perante a concorrência;
- Falta de interesse dos professores: se nada for feito, certamente terá grande impacto a curto prazo na competitividade da empresa;
- Falta de recursos financeiros: é um ponto fraco que, apesar de ser uma realidade, deverá ser superada com o aumento de clientes;
- Desvirtuar dos objetivos da empresa: é um ponto fraco que deve possuir ações preventivas e punitivas, se for o caso, para que não venha a ocorrer;
- Falta de interesse dos membros de gestão: é um ponto fraco, que deverá envolver alguma ação, visto que a obtenção e o sucesso dos serviços prestados dependem muito do empenho e interesse dos mesmos;
- Obsolescência dos equipamentos da FEJ: se nada for feito, certamente terá grande impacto a curto prazo na competitividade da empresa;

- Resistência de pequenas e micro empresas: se nada for feito, certamente terá grande impacto a curto prazo na competitividade da empresa, visto serem estas os clientes potenciais da empresa;
- Dificuldade de acesso aos laboratórios - FEJ: se nada for feito, certamente terá grande impacto a curto prazo na competitividade da empresa;
- Concorrência: é a grande ameaça a qualquer empresa, portanto deve ser levada sempre em consideração;

Na atividade *Fazer Análise da Macroambiência* considerou-se as características principais dos seguintes cenários: econômico, político/legal, mercado/tecnologia/ecologia e social/sindical.

Por fim, na atividade *Fazer Análise da Microambiência* considerou-se: nas expectativas externas a comunidade, a FEJ/UDESC, os clientes, os alunos e os professores da FEJ/UDESC e nas expectativas internas a Diretoria da FEJJunior, os membros de gestão, os afiliados e os professores da FEJ/UDESC.

4.2.2.3 Avaliar o Potencial da Empresa

Nesta fase identificou-se como 15 (quinze) oportunidades, dentre as quais destacam-se: demanda de assessoria técnica, demanda por cursos de curta duração, demanda por novas tecnologias, falta de recursos das micro e pequenas empresas e grande acesso institucional a empresas da região; 16 (dezesesseis) ameaças, dentre as quais destacam-se: falta de equipamentos na FEJ/UDESC, falta de interesse dos professores da FEJ/UDESC, formação profissional inadequada e resistência das pequenas e micro empresas; 13 (treze) pontos fortes, dentre os quais destacam-se: baixo custo, disponibilidade de alta tecnologia em algumas áreas, espírito empreendedor dos alunos e multidisciplinaridade da FEJJunior e 33 (trinta e três) pontos fracos, dentre os quais destacam-se: desconhecimento do mercado, dificuldade na captação de membros de gestão, falta de infra-estrutura administrativa e inexperience profissional.

Na área estratégia de negócio *treinamento* identificou-se os fatores chaves de sucesso: assegurar apoio da FEJ/UDESC, obter disponibilidade dos laboratórios da FEJ/UDESC e assegurar cumprimento de prazos. Já na área estratégia de negócio *projetos* identificou-se os fatores chaves de sucesso: assegurar apoio da FEJ/UDESC, obter apoio do professores da FEJ/UDESC, obter disponibilidade dos laboratórios da FEJ/UDESC e assegurar cumprimento de prazos.

4.2.2.4 Editar o Plano

Na atividade *Desenvolver Matriz de Sinergia Relativa* destacam-se as oportunidades, demanda de assessoria técnica, demanda por cursos de curta duração e demanda por novas tecnologias, que tem sinergia com todos os pontos fortes e as ameaças, falta de equipamentos na FEJ/UDESC, falta de interesse dos professores da FEJ/UDESC, formação profissional inadequada e resistência das pequenas e micro empresas, que tem sinergia com a maioria dos pontos fracos.

Como consequência da matriz de sinergia relativa, identificou-se, dentre outros, na atividade *Estabelecer Objetivos*, os seguintes objetivos, visando aproveitar as oportunidades destacadas acima: “desenvolver material institucional”, “divulgar a FEJunior na comunidade” e “identificar potencialidades da FEJunior”. Com relação à ameaça *formação profissional inadequada*, identificou-se o objetivo “viabilizar parcerias com outras empresas Júnior” e o estudo estratégico “identificar assuntos complementares a formação acadêmica”.

A atividade *Estabelecer Objetivos*, como um todo, identificou 21 (vinte e um) objetivos, 15 (quinze) políticas e 13 (treze) estudos estratégicos.

Na fase de *Estabelecer Plano Operacional*, para cada objetivo e para cada estudo estratégico identificou-se o responsável, as atividades a serem desenvolvidas, com as respectivas datas previstas e reais, o executor e

os recursos necessários. Criou-se, então, o mecanismo principal de acompanhamento da implantação do que foi planejado.

Finalmente, na atividade *Emitir o Relatório Final*, documentou-se todo o trabalho desenvolvido, que foi distribuído aos responsáveis pela implantação e acompanhamento do plano.

4.2.3 Conclusões

O exemplo relatado abrange uma empresa recém criada e com pouca ou nenhuma experiência tanto no seu ramo de atividade como administrativa.

A aplicação mostrou-se com coerência metodológica, ou seja, a metodologia facilitou a abordagem do problema, visto que ao final do processo a empresa passou a ter um conjunto de atividades a serem desenvolvidas, cada uma delas com plenas justificativas de execução, isto é, a empresa passou a ter uma direção a seguir dentro do horizonte de planejamento.

A maior dificuldade na execução do trabalho se deveu a falta de tempo da diretoria executiva da FEJunior, tornando o processo por muitas vezes repetitivo, no sentido de haver necessidade de rever decisões anteriormente já tomadas, bem como devido a troca de membros na diretoria.

Dentre os diversos pontos positivos destacam-se:

- integração interna da empresa, ou seja, todos conhecem os problemas de todos, inclui-se aqui, que no início do processo existia o ponto fraco “relacionamento da diretoria / membros”, que ao final deixou de existir,
- a metodologia foi absorvida por todos, mesmo considerando-se o fato de tratar-se de pessoas inexperientes no assunto e
- a empresa passou a ter uma direção a seguir dentro do horizonte de planejamento.

O capítulo a seguir, apresenta a conclusão do trabalho, fazendo uma retrospectiva do mesmo, bem como mostra as conclusões obtidas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES SOBRE O TRABALHO DESENVOLVIDO

O trabalho foi elaborado com o objetivo geral de levantar e analisar as propostas de metodologias de Planejamento Estratégico discutidas pelos estudiosos da área, com vistas a se propor um roteiro que estabeleça **o que** e o **como** fazer o Planejamento Estratégico, para assegurar a implantação e avaliação.

O primeiro objetivo específico foi o de levantar as metodologias de Planejamento Estratégico discutidas pelos estudiosos da área.

No capítulo 2, através de uma revisão bibliográfica, decidiu-se por estudar mais detalhadamente as metodologias de Planejamento Estratégico dos autores estrangeiros Henry Igor Ansoff, George A. Steiner e John B. Miner e dos autores nacionais Mauro Calixta Tavares e Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, visto que os demais autores apreciados, apresentam aspectos diversos de desenvolvimento de estratégias empresariais, como por exemplo, modos de formular estratégias (Mintzberg (1973) e Goold e Campbell (1993)), visões do processo de desenvolvimento estratégico (Idenburg (1993)) e conceito de Força Motriz (Tregoe e Zimmerman (1988)), sem apresentar propriamente uma metodologia de Planejamento Estratégico.

O segundo objetivo específico foi o de identificar as similaridades e diferenças das metodologias de Planejamento Estratégico, apresentadas pelos estudiosos da área.

No capítulo 3, item 3.1, em relação às similaridades, constatou-se que todos os autores estudados contemplam, em suas metodologias, as etapas *análise externa* (identificação de oportunidades e ameaças), *análise interna* (identificação de pontos fortes e pontos fracos), *estabelecimento de objetivos* e *estabelecimento de políticas*. Em relação às diferenças, dentre as

similaridades constatadas, nota-se que apenas Ansoff (1977) propõe que a etapa de *análise interna* preceda a *análise externa*.

O terceiro objetivo específico foi o de verificar que metodologias de Planejamento Estratégico apontadas pelos estudiosos da área enfatizam **o que** e o **como** fazer.

No capítulo 3, item 3.2, constata-se que todos os autores, de um modo geral, contemplam nas etapas propostas em suas metodologias tanto **o que** como o **como** fazer cada uma delas, entretanto, conforme relatado no item 3.3, nenhum dos autores propõe uma estrutura básica para cada uma das etapas do processo, como por exemplo: não está claro quais são as entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) de cada uma delas, não propõe um responsável e nem os possíveis participantes, dentre outros. Ainda, nenhum deles se preocupou, em suas propostas, com o aspecto de formalização de uma equipe responsável pelo desenvolvimento do plano, fato este que, dentre outros, estabelece funções, responsabilidades e poderes. Outro aspecto, também não considerado, refere-se à sensibilização e treinamento dos envolvidos no desenvolvimento do plano. Por tratar-se de um processo, de possível mudança, a sensibilização, engajamento e compromisso de todos é fundamental para o sucesso do todo.

O quarto objetivo específico foi o de propor uma metodologia de Planejamento Estratégico que aborde de forma combinada **o que** e o **como** fazer. O capítulo 4, mostra a metodologia proposta, que foi estruturada em quatro fases, conforme mostra a figura 5.1.

Para cada fase foram estabelecidas atividades que devem ser executadas durante o processo, segundo o Diagrama de Atividades da Metodologia (figura 4.2). Através desse processo, ou seja, estruturar a metodologia em fases e atividades o objetivo de **o que** fazer, foi contemplado.

Já quanto ao objetivo de **como** fazer, a estruturação da metodologia estabelece que para cada atividade a ser executada, seus objetivos sejam atingidos, através de entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*), seu

responsável e seus participantes, bem como estabelece normas e recomendações que devem ser seguidas, complementadas, quando for o caso, por bibliografia complementar. Propõe também, para cada entrada e/ou saída das atividades, um papel de trabalho, que pode ser usado no sentido de documentá-las.

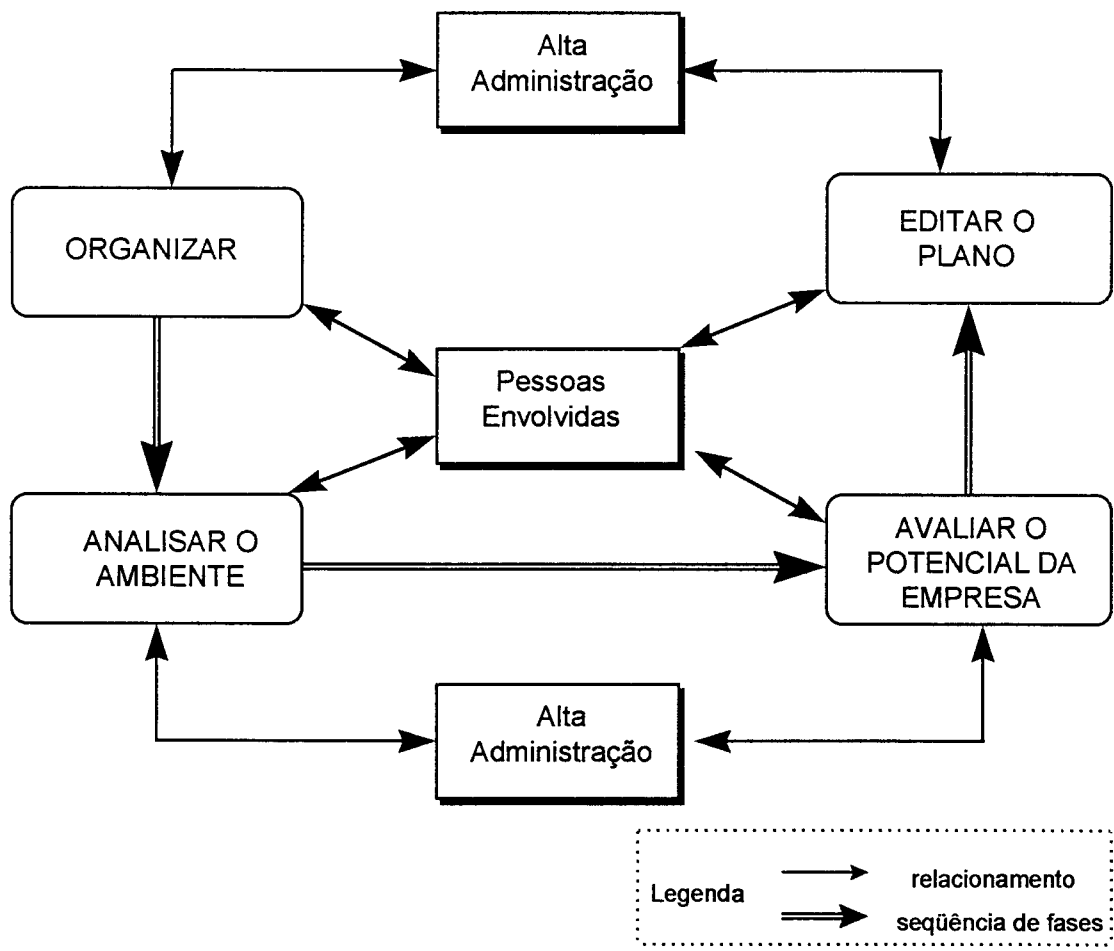


Figura 5.1 Visão Geral da Metodologia Proposta

Fonte: Elaboração do Autor

Ressalta-se que a metodologia proposta deverá, quando utilizada, ser adaptada às condições ambientais da empresa considerada. Não pretende ser uma “camisa de força” ao processo de planejamento. A metodologia não deve ser tomada como única existente ou única válida. Outras existem, que poderão ser igualmente válidas e adequadas. Tampouco

deve ser tomada como rígida e imutável. Pelo contrário, devem ser introduzidas as modificações e adaptações que se julgar convenientes para adequar as necessidades da empresa.

O quinto e último objetivo específico foi o de avaliar a proposta de metodologia de Planejamento Estratégico sugerida, a partir de experiências vivenciadas pelo autor.

No capítulo 4, item 4.2, é apresentada uma aplicação da metodologia proposta em uma empresa recém criada, e com pouca experiência, tanto no seu ramo de atividade, como na parte administrativa.

A aplicação mostrou-se com coerência metodológica, isto é, a metodologia facilitou a abordagem do problema, visto que ao final do processo a empresa passou a ter um conjunto de atividades a serem desenvolvidas, cada uma delas com plenas justificativas de execução. Com isso a empresa passou a ter uma direção a seguir dentro do seu horizonte de planejamento. Na utilização da metodologia destacam-se os seguintes pontos:

- integração interna da empresa, ou seja, todos conhecem os problemas de todos, inclui-se aqui, que no início do processo existia o ponto fraco “relacionamento da diretoria / membros”, que ao final deixou de existir,
- a metodologia foi absorvida por todos, mesmo considerando-se o fato de tratar-se de pessoas inexperientes no assunto e
- a empresa passou a ter uma direção a seguir dentro do horizonte de planejamento.

Concluindo, acredita-se que, de um modo geral, todos os objetivos foram atingidos, e que a metodologia proposta pode perfeitamente ser útil às empresas.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS POSTERIORES NA ÁREA

Segundo Cunha (1996), *“planejar é criar um esquema para fazer algo, ou seja, fazer inferência sobre o futuro”* e *“improvisar é agir na medida da necessidade, ou seja, agir de forma reativa a partir de determinado estímulo”*.

Para ele o planejar e improvisar, fazem parte do processo de Planejamento Estratégico, conforme mostra a figura 5.2. Para ele, o comportamento das empresas segue o modelo apresentado na tabela 5.1.

Sendo improvisar uma ação a partir de um determinado estímulo, o desenvolvimento de uma metodologia de Planejamento Estratégico, parcial ou totalmente automatizada, através um Sistema de Informação utilizando “inteligência artificial”, pode ser uma alavancagem ao processo de planejamento, principalmente num mundo de mudanças constantes que estamos vivendo. Há também de se considerar a utilização da “inteligência artificial” no desenvolvimento de cenários.

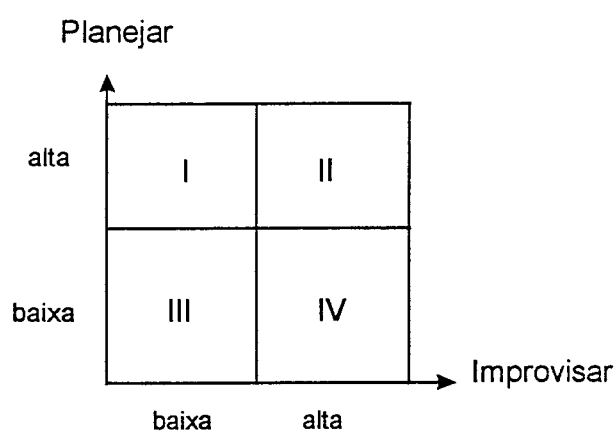


Figura 5.2 Planejar x Improvisar
Fonte: Cunha (1996)

Quadrante	Descrição
I	Empresa burocrática, lenta, rígida e normativa
II	Empresa rápida e flexível
III	Empresa falida
IV	Empresa flexível

Tabela 5.1 Planejar x Improvisar
Fonte: Cunha (1996)

Por fim, outro aspecto que pode ser considerado em futuros trabalhos na área, é o desenvolvimento de Sistema de Informação

computadorizado, que agilize a operacionalização de todo o processo de Planejamento Estratégico, principalmente na geração dos papéis de trabalho. O fato da metodologia proposta estar estruturada, conforme modelo metodológico geral (figura 4.1), pode ser considerado um facilitador para esta consideração.

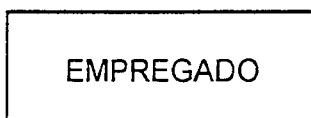
ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENTIDADES E RELACIONAMENTOS

O modelo de entidades e relacionamentos foi introduzido por Chen (1976). Este modelo permite a representação de qualquer tipo de aplicações sobre dados.

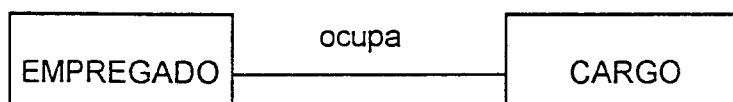
Entidade, atributo e relacionamento compõem este modelo.

Por **entidade** entende-se qualquer objeto sobre o qual desejamos armazenar dados, como por exemplo empregado, cliente, atividade e outros. É representada por um retângulo, inscrito em seu interior o nome da entidade. A representação da entidade empregado seria:



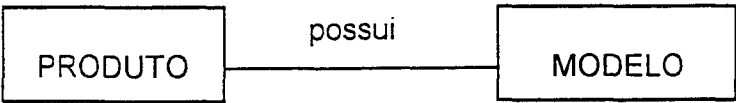
Atributos são dados de interesse sobre as entidades, como por exemplo para a entidade empregado é interessante armazenar as propriedades tais como matrícula, nome, endereço e outras.

Finalmente, os **relacionamentos** são associações que ligam entidades, como por exemplo entre a entidade **empregado** e a entidade **cargo** existe o relacionamento **ocupa**, significando que todo empregado ocupa um cargo dentro de uma empresa. A representação desse relacionamento seria:

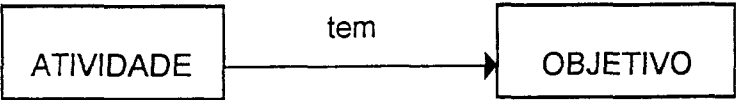


Por sua vez os relacionamentos podem ser de 3 (três) tipos, também conhecido como cardinalidade do relacionamento : (1) **um para um** (denotado 1 para 1), (2) **um para muitos** (denotado 1 para N) e (3) **muitos para muitos** (denotado N para N).

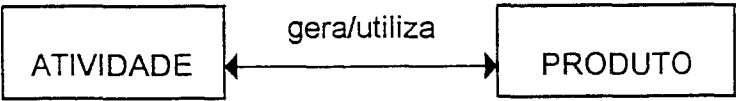
O relacionamento **1 para 1**, representa a situação em que a cada ocorrência de uma entidade, corresponde uma e somente uma ocorrência de outra entidade. Um exemplo, observando-se o modelo metodológico geral (figura 4.1), seria: um departamento tem somente um empregado como chefe e um empregado é chefe de somente um departamento. A representação desse relacionamento seria:



O relacionamento **1 para N**, representa a situação em que a cada ocorrência de uma entidade, corresponde uma ou mais ocorrências de outra entidade. Um exemplo, observando-se o modelo metodológico geral (figura 4.1), seria: uma atividade tem vários objetivos, porém um objetivo é de uma única atividade. A representação desse relacionamento seria:



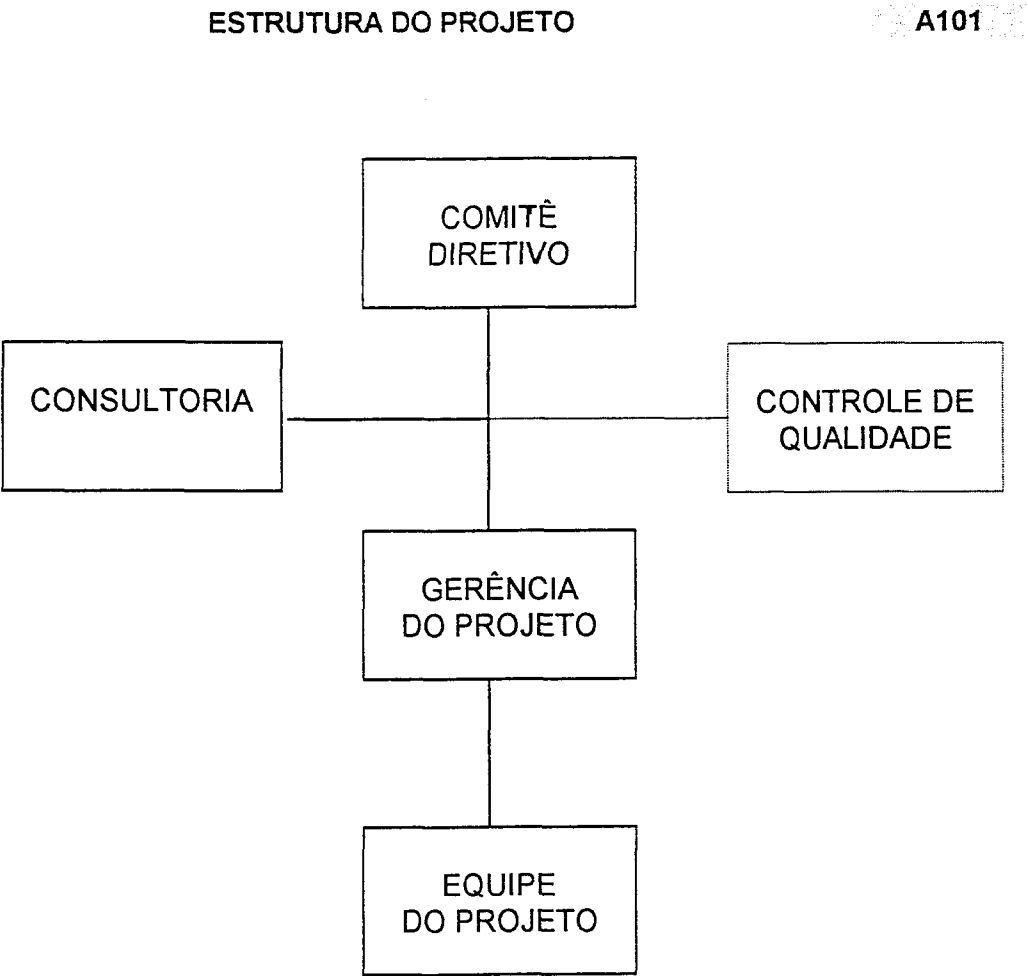
Por fim, o relacionamento **N para N**, representa a situação em que a cada ocorrência de uma entidade, corresponde uma ou mais ocorrências de outra entidade e vice-versa. Um exemplo, observando-se o modelo metodológico geral (figura 4.1), seria: uma atividade gera/utiliza vários produtos e um produto pode ser gerado/utilizado por várias atividades. A representação desse relacionamento seria:



ANEXO B: ADMINISTRAÇÃO DO PROJETO

Os papéis de trabalho propostos para serem utilizados na administração do projeto estão mostrados nos anexos B.1 e B.2.

ANEXO B.1: Estrutura do Projeto



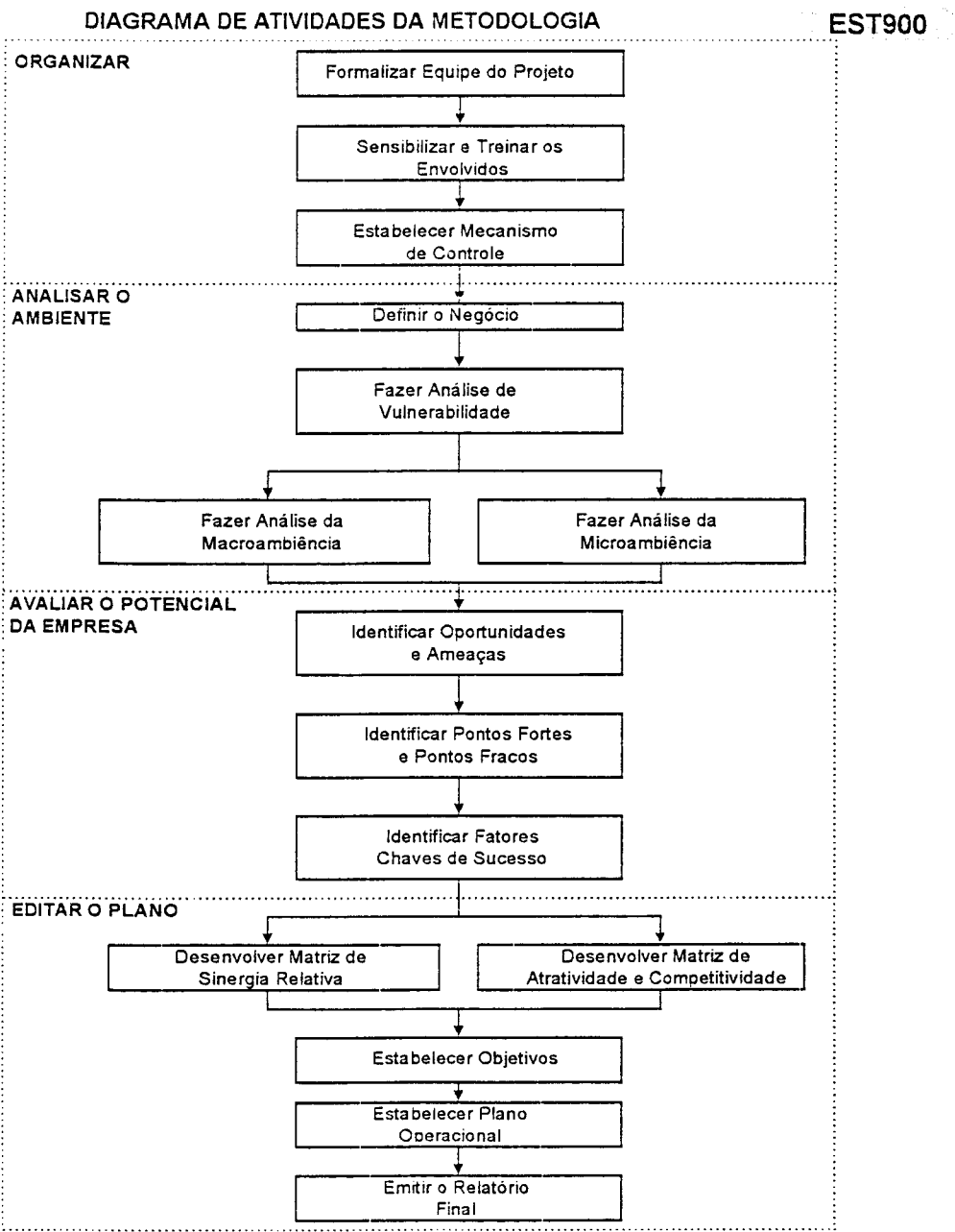
ANEXO B.2: Cronograma das Atividades

CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES					A102
ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	PARTICIPANTES	DATA PREV	DATA REAL	
FASE: Organizar					
FASE: Analisar o Ambiente					
FASE: Avaliar o Potencial da Empresa					
FASE: Editar o Plano					

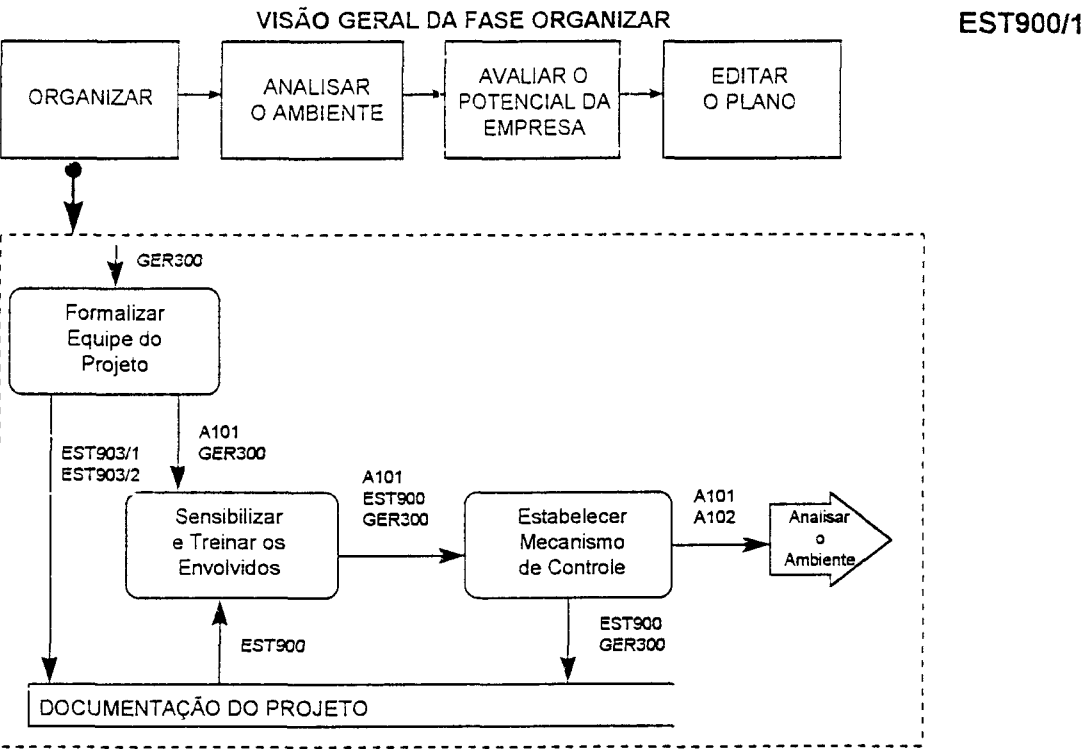
ANEXO C: DIAGRAMAS DA METODOLOGIA

Os diagramas da metodologia proposta estão apresentados nos anexos C.1 a C.5.

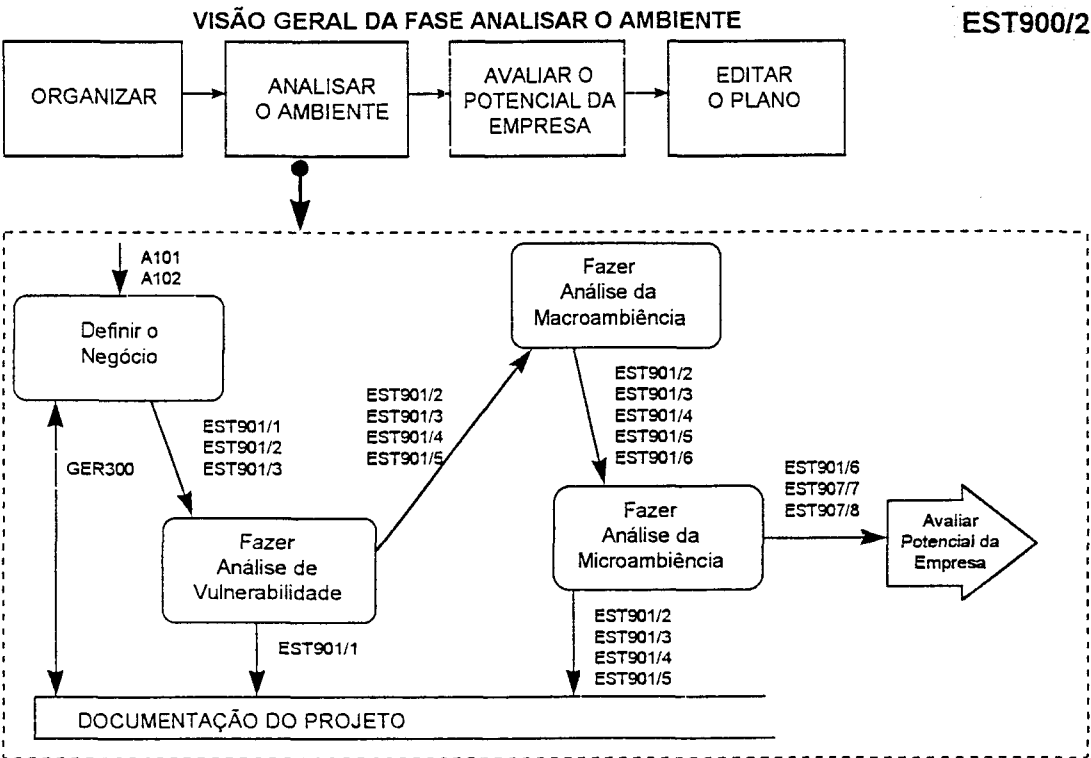
ANEXO C.1: Diagrama de Atividades da Metodologia



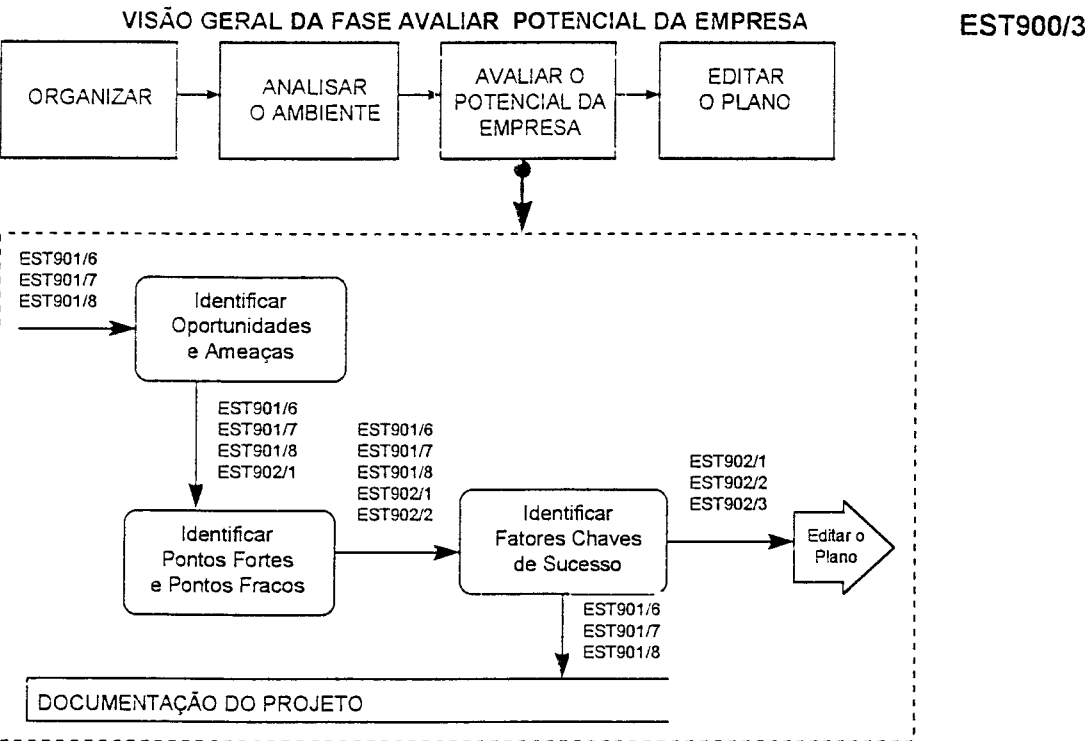
ANEXO C.2: Visão Geral da Fase Organizar



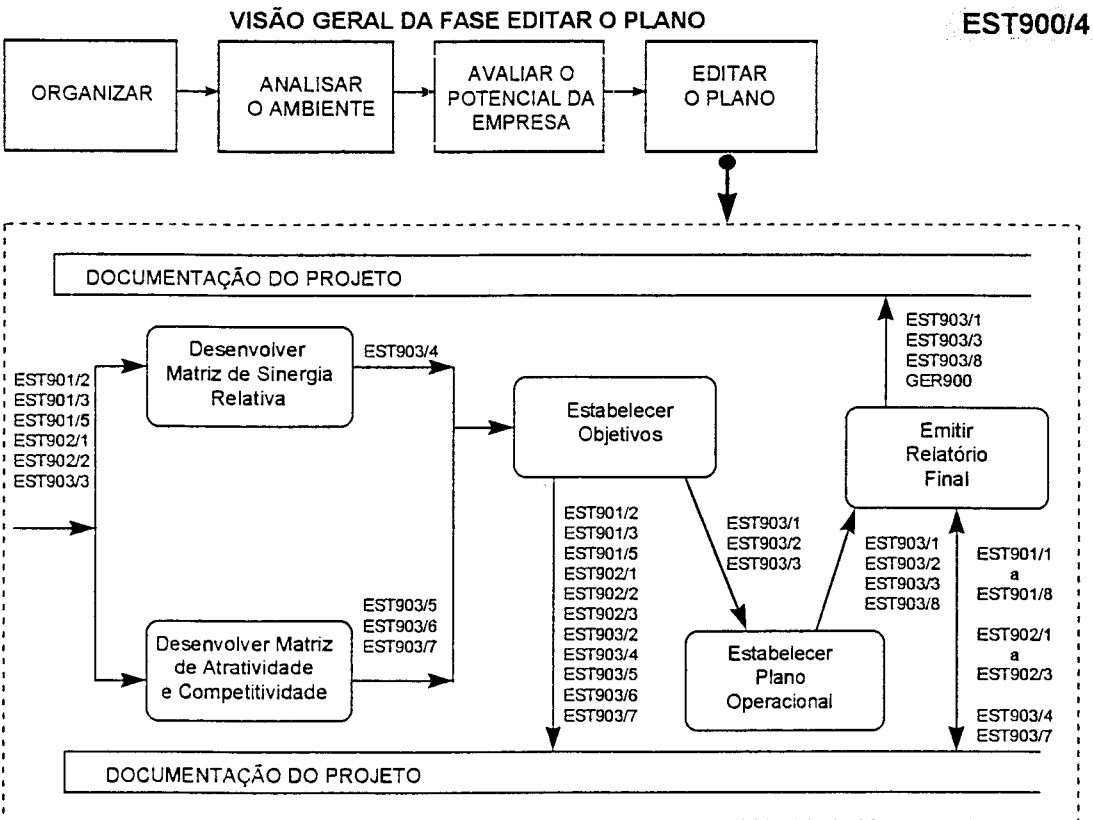
ANEXO C.3: Visão Geral da Fase Analisar o Ambiente



ANEXO C.4: Visão Geral da Fase Avaliar o Potencial da Empresa



ANEXO C.5 Visão Geral da Fase Editar o Plano



ANEXO D.5: Matriz de Probabilidade x Impacto

ANÁLISE DE VULNERABILIDADE: MATRIZ DE PROBABILIDADE x IMPACTO				EST901/5
				IMPACTO
				catastrófico
				severo
				moderado
				leve
				nenhum
0%	25%	50%	75%	100%
PROBABILIDADE				

ANEXO D.6: Características dos Cenários

ANÁLISE DOS CENÁRIOS		EST901/6
Cenário:		
Nº	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	
Cenário:		
Nº	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	

ANEXO D.7: Expectativas Externas

EXPECTATIVAS EXTERNAS		EST901/7
Interessado:		
Nº	EXPECTATIVA	
Interessado:		
Nº	EXPECTATIVA	

ANEXO D.8: Expectativas Internas

EXPECTATIVAS INTERNAS		EST901/8
Interessado:		
Nº	EXPECTATIVA	
Interessado:		
Nº	EXPECTATIVA	

ANEXO F: EDIÇÃO DO PLANO

Os papéis de trabalho propostos para serem produzidos na fase editar o plano estão mostrados nos anexos F.1 a F.9.

ANEXO F.1: Objetivos

OBJETIVOS					EST903/1	
Área:						
Nº	DESCRIÇÃO	ORIGEM				

OP = oportunidade	AM = ameaça	FO = ponto forte	FR = ponto fraco
-------------------	-------------	------------------	------------------

ANEXO F.2: Políticas

POLÍTICAS					EST903/2	
Área:						
Nº	DESCRIÇÃO	ORIGEM				

OP = oportunidade	AM = ameaça	FO = ponto forte	FR = ponto fraco
-------------------	-------------	------------------	------------------

ANEXO F.3: Estudos Estratégicos

ESTUDOS ESTRATÉGICOS					EST903/3	
Área:						
Nº	DESCRIÇÃO	ORIGEM				

OP = oportunidade	AM = ameaça	FO = ponto forte	FR = ponto fraco
-------------------	-------------	------------------	------------------

ANEXO F.4: Matriz de Sinergia Relativa

MATRIZ DE SINERGIA RELATIVA																	EST903/4		
		OPORTUNIDADES																	
PONTOS FORTES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
		AMEAÇAS																	
PONTOS FRACOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			

ANEXO F.5: Fatores de Atratividade

FATORES DE ATRATIVIDADE										EST903/5	
		ÁREAS ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO									
		1		2		3		...		n	
FATOR	PESO	G	TT	G	TT	G	TT	G	TT	G	TT
Total ponderado											

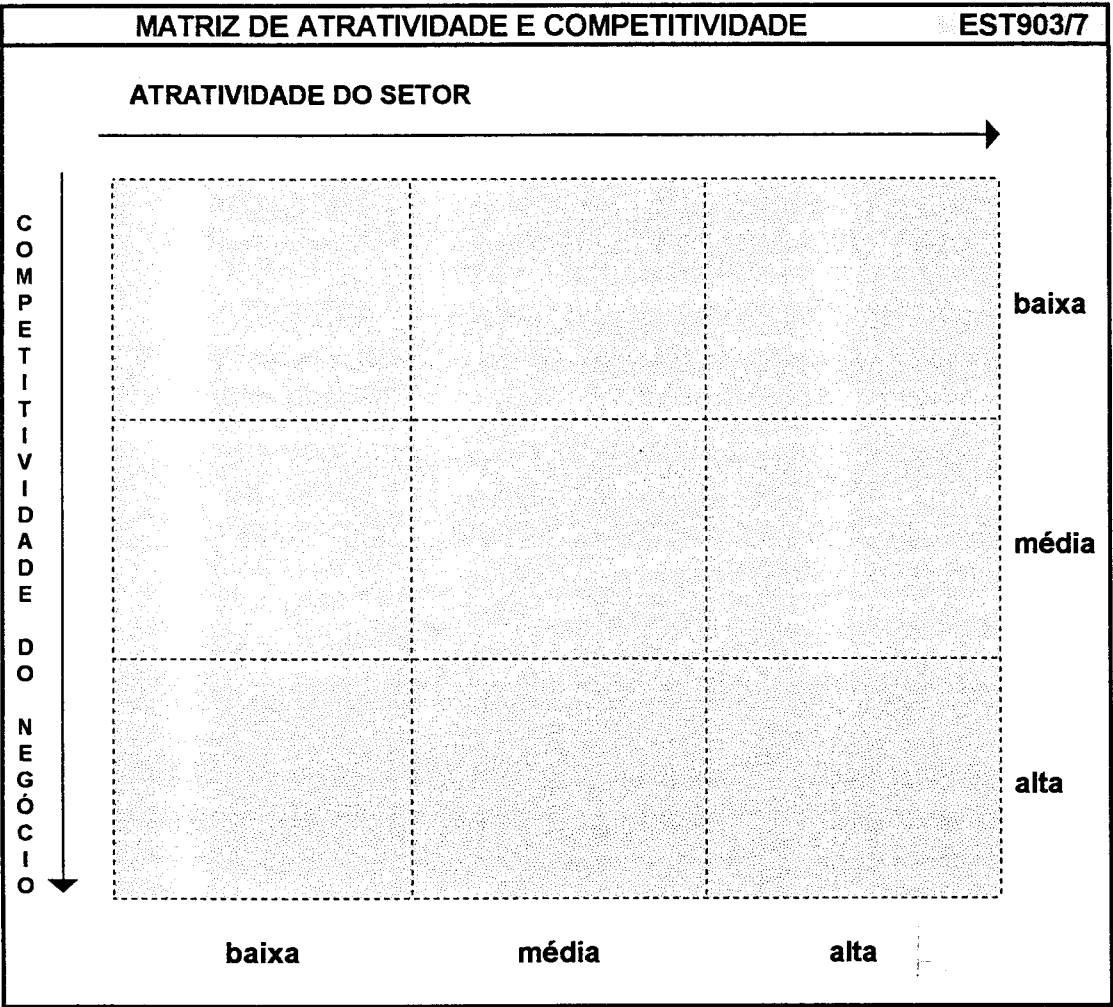
G = Grau	TT = Total (peso x grau)
----------	--------------------------

ANEXO F.6: Fatores de Competitividade

FATORES DE COMPETITIVIDADE										EST903/6	
				ÁREAS ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO							
				1		2		3		...	
FATOR	PESO	G	TT	G	TT	G	TT	G	TT	G	TT
Total ponderado											

G = Grau	TT = Total (peso x grau)
----------	--------------------------

ANEXO F.7: Matriz de Atratividade e Competitividade



ANEXO F.8: Plano Operacional

PLANO OPERACIONAL					EST903/8	
Responsável:						
Tipo:		OBJETIVO []		ESTUDO ESTRATÉGICO []		
Descrição:						
Justificativa:						
ATIVIDADE		DATA PREV		DATA REAL		RECURSOS
Observações:						

ANEXO F.9: Relatório Final

CÓDIGO	NOME / Conteúdo do Relatório
GER900/1	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
	Sumário 1. Introdução 2. Definição do Negócio 2.1. Força Motriz 2.2. Áreas Estratégicas de Negócio 2.3. Missão 3. Análise de Vulnerabilidade 3.1. Identificação de Apoio e Ameaças ou Pontos Fracos 3.2. Matriz de Probabilidade x Impacto 3.3. Considerações 4. Cenários 4.1. Análise da Macroambiência 4.2. Análise da Microambiência 5. Oportunidade e Ameaças 6. Fatores Chaves de Sucesso 7. Pontos Fortes e Pontos Fracos 8. Matriz de Sinergia Relativa 8.1. Oportunidades x Pontos Fracos 8.2. Ameaças x Pontos Fracos 9. Matriz de Atratividade e Competitividade 10. Objetivos 11. Políticas 12. Estudos Estratégicos 13. Distribuição
GER900/2	DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS
	Sumário 1. Introdução 2. Definição do Negócio 2.1. Força Motriz 2.2. Áreas Estratégicas de Negócio 2.3. Missão 3. Oportunidade e Ameaças 4. Fatores Chaves de Sucesso 5. Pontos Fortes e Pontos Fracos 6. Objetivos 7. Políticas 8. Estudos Estratégicos 9. Distribuição
GER900/3	PLANO OPERACIONAL
	Sumário 1. Introdução 2. Planos de Ação 3. Distribuição

ANEXO G: PAPÉIS DE TRABALHO GERADOS NA APLICAÇÃO

Alguns dos papéis de trabalho gerados na aplicação da metodologia proposta estão apresentados nos anexos G.1 a G.13. Nem todos são mostrados com todos os dados obtidos no processo, por motivos alheios a este trabalho.

Abaixo a relação dos papéis de trabalho apresentados.

CÓDIGO	DENOMINAÇÃO
EST901/4	Análise de Vulnerabilidade: Apoios e Ameaças
EST901/5	Análise de Vulnerabilidade: Matriz de Probabilidade x Impacto
EST901/6	Características dos Cenários
EST901/7	Expectativas Externas
EST901/8	Expectativas Internas
EST902/1	Oportunidades e Ameaças
EST902/2	Pontos Fortes e Pontos Fracos
EST902/3	Fatores Chaves de Sucesso
EST903/1	Objetivos
EST903/2	Políticas
EST903/3	Estudos Estratégicos
EST903/4	Matriz de Sinergia Relativa

Papéis de Trabalho Apresentados

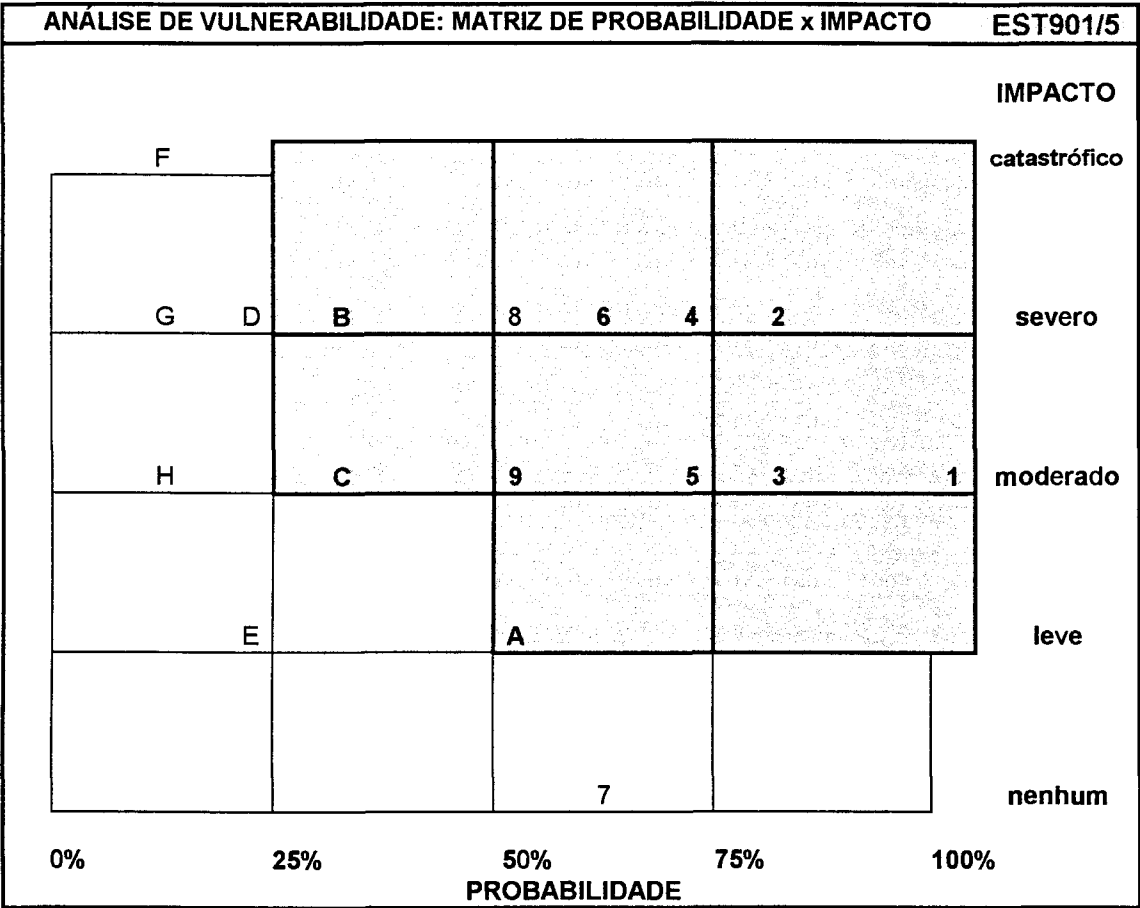
ANEXO G.1: Apoios e Ameaças

ANÁLISE DE VULNERABILIDADE: APOIOS E AMEAÇAS							EST901/4
1	ASPECTO: NECESSIDADE E DESEJOS						
	APOIO		AMEAÇA OU PONTO FRACO	T	%	IMPACTO	
1	Treinamento	1	Desconhecimento do mercado	AM	80	moderado	
		2	Falta de recursos financeiros	AM	80	moderado	
		3	Imagem da FEJ perante a comunidade	FR	80	moderado	
		4	Concorrência	AM	60	nenhum	
		5	Dificuldade de acesso aos laboratórios - FEJ	AM	50	leve	
		6	Resistência de pequenas e micro empresas	AM	50	severo	
		7	Desqualificação do aluno	FR	20	severo	
		8	Desqualificação do instrutor	FR	10	severo	
		9	Não comparecimento do instrutor	FR	10	severo	
2	Projetos	1	Desconhecimento do mercado	FR	80	moderado	
		2	Falta de interesse dos professores	AM	80	moderado	
		3	Imagem da FEJ perante a comunidade	AM	80	moderado	
		4	Formação profissional inadequada	AM	80	severo	
		5	Dificuldade de acesso aos laboratórios - FEJ	AM	50	leve	
		6	Resistência de pequenas e micro empresas	AM	50	severo	
		7	Concorrência	AM	30	moderado	
		8	Desqualificação do aluno	FR	30	severo	
		9	Desqualificação do professor	AM	10	severo	
2	ASPECTO: RECURSOS E ATIVOS						
	APOIO		AMEAÇA OU PONTO FRACO	T	%	IMPACTO	
1	FEJUDESC	1	Mudança da Direção da FEJ/UEDESC	AM	10	catastrófico	↑

2	Professores	1	Condições de trabalho dos professores	AM	50	moderado
		2	Relacionamento entre os professores	AM	30	moderado
		3	Acomodação profissional	AM	20	severo
		4	Evasão do professor	AM	20	severo
3	Alunos	1	Falta de interesse pela FEJunior	AM	80	severo
		2	Desqualificação do aluno	FR	30	severo
		3	Boicote por parte de alunos insatisfeitos	FR	10	moderado
4	Recursos Físicos	1	Falta de equipamentos na FEJ	AM	80	severo
		2	Obsolescência dos equipamentos da FEJ	AM	60	severo
		3	Acervo bibliográfico da FEJ	AM	50	leve
5	Recursos Financeiros	1	Falta de caixa	FR	100	moderado
		2	Inexperiência na elaboração de orçamentos	FR	70	severo
6	Diretoria	1	Falta de interesse dos membros da Diretoria	FR	30	severo
		2	Relacionamento entre membros da Diretoria	FR	20	leve
		3	Evasão de membros da Diretoria	FR	10	severo
7	Membros de Gestão	1	Falta de interesse dos membros de gestão	FR	70	severo
		2	Dificuldade captação de membros de gestão	FR	70	moderado
		3	Evasão de membros de gestão	FR	50	severo
3	ASPECTO: HABILIDADES ESPECIAIS					
	APOIO		AMEAÇA OU PONTO FRACO	T	%	IMPACTO
1	Gerenciamento	1	Inexperiência no gerenciamento de projetos	FR	80	severo
		2	Inexperiência na elaboração de orçamentos	FR	70	severo
4	ASPECTO: SÍMBOLOS FORTES DE IDENTIFICAÇÃO CORPORATIVA					
	APOIO		AMEAÇA OU PONTO FRACO	T	%	IMPACTO
1	Vinculação com a FEJ	1	Imagem da FEJ perante a comunidade	AM	80	moderado
→						

5	ASPECTO: VALORES SOCIAIS					
	APOIO		AMEAÇA OU PONTO FRACO	T	%	IMPACTO
1	Desenvolvimento profissional do aluno	1	Desvirtuar dos objetivos da empresas	FR	70	severo
		2	Seleção inadequada de serviços	FR	30	severo
6	ASPECTO: SANÇÕES, PROTEÇÕES E INCENTIVOS					
	APOIO		AMEAÇA OU PONTO FRACO	T	%	IMPACTO
1	Apoio da FEJUDESC	1	Mudança da Direção da FEJUDESC	AM	10	catastrófico
2	Parcerias	1	Não cumprimento dos contratos	FR	10	severo
7	ASPECTO: SANÇÕES, PROTEÇÕES E INCENTIVOS					
	APOIO		AMEAÇA OU PONTO FRACO	T	%	IMPACTO
1	FEJUDESC	1	Falta de equipamentos na FEJ	AM	80	severo
		2	Formação profissional inadequada	AM	80	severo
		3	Obsolescência dos equipamentos da FEJ	AM	60	severo
		4	Acervo bibliográfico da FEJ	AM	50	leve
		5	Dificuldade de acesso aos laboratórios - FEJ	AM	50	leve
8	ASPECTO: CONFIANÇA NOS PRODUTOS E NA EMPRESA					
	APOIO		AMEAÇA OU PONTO FRACO	T	%	IMPACTO
1	Expectativa de qualidade	1	Desqualificação do aluno	FR	50	leve
		2	Dificuldade de acesso aos laboratórios - FEJ	AM	30	severo
		3	Saída do professor do projeto	AM	10	severo

ANEXO G.2 Matriz de Probabilidade x Impacto



ponto	%	impacto	ameaças ou pontos fracos						
1	100	moderado	2.5.1						
2	80	severo	1.2.4	2.3.1	2.4.1	3.1.1	7.1.1	7.1.2	
3	80	moderado	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.2.1	1.2.2	1.2.3	4.1.1
4	70	severo	2.5.2	2.7.1	3.1.2	5.1.1			
5	70	moderado	2.7.2						
6	60	severo	2.4.2	7.1.3					
7	60	nenhum	1.1.4						
8	50	severo	1.1.6	1.2.6	2.7.3				
9	50	moderado	2.2.1						
A	50	leve	1.1.5	1.2.5	2.4.3	7.1.4	7.1.5	8.1.1	
B	30	severo	1.2.8	2.3.3	2.6.1	5.1.2	8.1.2		
C	30	moderado	1.2.7	2.2.2	2.3.2				
D	20	severo	1.1.7	2.2.3	2.2.4				
E	20	leve	2.6.2						
F	10	catastrófico	2.1.1	6.1.1					
G	10	severo	1.1.8	1.1.9	1.2.9	2.6.3	6.2.1	8.1.3	
H	10	moderado	2.3.4						

Significado dos Pontos da Matriz de Probabilidade x Impacto

ANEXO G.3: Características dos Cenários

ANÁLISE DOS CENÁRIOS		EST901/6
Cenário: ECONÔMICO		
Nº	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	
01	Aumento da entrada de capital estrangeiro	
02	Aumento da produção nacional de petróleo e redução da produção de álcool	
03	Crescimento do nível de investimentos	
04	Crescimento médio do PIB de 3 a 4% ao ano, no período	
05	Descentralização das despesas públicas	
06	Desestatização e reorganização da ação do Estado nos serviços básicos e sociais	
07	Estabilidade da moeda	
08	Maior abertura às importações com a diminuição das taxas alfandegárias	
09	Manutenção da defasagem salarial em relação ao custo de vida	
10	Melhor distribuição de renda	
11	Obtenção de condições favoráveis para a rolagem da dívida externa e financiamentos	
12	Redução dos incentivos a exportação	
13	Relativo ajuste da estrutura produtiva as condicionantes externas	
14	Tendência moderada de diminuição dos níveis atuais de desemprego	
15	Tendência de redução do déficit público	
Cenário: MERCADO/TECNOLOGIA/ECOLOGIA		
Nº	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	
16	Aumento da construção de habitações populares.	
17	Aumento da eficiência e produtividade nos setores de manufaturas tradicionais (mecanização, automação e outras).	
18	Aumento das exigências de qualidade.	
19	Crescente exigência da preservação do meio ambiente.	
20	Crescente valorização da bio-engenharia.	
21	Crescimento da construção civil e saneamento.	
22	Demanda externa para produtos primários.	
23	Dependência do Brasil de tecnologia avançada.	
24	Exigência de maior qualificação profissional.	
25	Maior intercâmbio comercial com países sul americanos	
26	Maior estímulo e apoio a pesquisa e desenvolvimento.	
27	Menor ciclo de vida dos produtos.	
28	Recuperação lenta da defasagem tecnológica nos setores de ponta.	
29	Teleinformática crescente, principalmente no setor industrial e comunicação.	
30	Tendência ao fortalecimento de normas técnicas.	
31	Uso crescente de tecnologia eletrônica/digital.	
→		

Cenário: POLÍTICO/LEGAL	
Nº	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
32	Consolidação do exercício da plenitude democrática
33	Continuidade da descentralização do poder
34	Crescente movimento de influência de grupos de pressão nas decisões políticas
35	Fortalecimento de entidades representativas
36	Intensificação do controle fiscal
37	Legislação trabalhista menos socializante
38	Maior controle na aplicação da lei de segurança e medicina do trabalho
39	Maior disciplina legal ao abuso do poder econômico
40	Participação do empresariado no processo político
41	Reformas fiscais, administrativas, previdência e outras
42	Reformulação das leis trabalhistas
43	Restruturação dos partidos políticos
Cenário: SOCIAL/SINDICAL	
Nº	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
44	Aumento da criminalidade
45	Aumento do índice de desemprego
46	Consolidação dos partidos políticos
47	Efetiva capacitação e organização sindical
48	Fortalecimento das entidades sindicais
49	Forte influência da igreja e partidos políticos no movimento sindical
50	Greves menos violentas
51	Menor influência dos sindicatos nas alterações legais, em busca de vantagens para os trabalhadores
52	Maior apoio social as sindicalizados
53	Maior liberdade de ação dos sindicatos
54	Manutenção da defasagem salarial em relação ao custo de vida
55	Melhor distribuição de renda
56	Politização de organismos sindicais
57	Queda do poder aquisitivo da classe média
58	Recrusdecimento do sindicalismo
59	Tendência à participação do empregado na gestão da empresa e nos lucros
60	Valorização do ensino de 3º grau
61	Valorização do ensino técnico
62	Vinculação e apoio dos sindicatos, por organismos internacionais

ANEXO G.4: Expectativas Externas

EXPECTATIVAS EXTERNAS		EST901/7
Interessado: COMUNIDADE		
N°	EXPECTATIVA	
01	Apoio à educação	
02	Desenvolvimento de espírito empreendedor	
03	Melhor qualificação profissional	
04	Posicionamento político apartidário	
Interessado: FEJ/UEDESC		
N°	EXPECTATIVA	
05	Desenvolvimento de espírito empreendedor	
06	Maior integração com a comunidade	
07	Maior integração entre os cursos da FEJ	
08	Melhora da qualidade do ensino da FEJ	
09	Projeção do nome da FEJ	
Interessado: CLIENTES		
N°	EXPECTATIVA	
10	Apresentação de soluções	
11	Assistência técnica adequada	
12	Evolução tecnológica	
13	Preços competitivos	
14	Qualidade dos serviços prestados	
15	Sigilo das informações	
Interessado: ALUNOS		
N°	EXPECTATIVA	
16	Crescimento da empresa	
17	Maior integração entre os cursos da instituição	
18	Melhor remuneração	
19	Oferecimento de cursos	
20	Reconhecimento da participação, visando enriquecimento curricular	
Interessado: PROFESSORES		
N°	EXPECTATIVA	
21	Crescimento da empresa	
22	Melhora da qualidade do ensino	
23	Melhora da qualidade dos laboratórios da FEJ	
24	Projeção do nome da instituição	
25	Ser um mecanismo de complemento salarial	

ANEXO G.5: Expectativas Internas

EXPECTATIVAS INTERNAS		EST901/8
Interessado: DIRETORIA		
Nº	EXPECTATIVA	
01	Antecipação do conhecimento do mercado	
02	Atendimento das expectativas do cliente	
03	Atualização técnica e gerencial	
04	Crescimento da empresa	
05	Criar imagem de qualidade interna e externa	
06	Cumprimento de prazos	
07	Desenvolvimento de espírito empreendedor	
08	Desenvolvimento pessoal	
09	Enriquecimento curricular	
10	Integração e sinergia da direção	
11	Maior integração entre os cursos da FEJ	
12	Melhora da qualidade do ensino da FEJ	
13	Motivar os alunos a participar da empresa	
14	Projeção do nome da FEJ	
15	Qualidade e custos competitivos	
16	Reconhecimento pela atividade exercida	
17	Utilização da ética profissional	
18	Vivência empresarial	
Interessado: MEMBROS DE GESTÃO		
Nº	EXPECTATIVA	
19	Antecipação do conhecimento do mercado	
20	Assumir carga de diretoria	
21	Crescimento da empresa	
22	Desenvolvimento de espírito empreendedor	
23	Desenvolvimento pessoal	
24	Enriquecimento curricular	
25	Maior integração entre os cursos da FEJ	
26	Melhora da qualidade do ensino	
27	Projeção do nome da FEJ	
28	Vivência empresarial	
Interessado: AFILIADOS		
Nº	EXPECTATIVA	
29	Crescimento da empresa	
30	Maior integração entre os cursos da FEJ	
31	Não assumir cargo de direção	
32	Projeção do nome da FEJ	
		→

Interessado: PROFESSORES	
Nº	EXPECTATIVA
33	Atendimento das expectativas do cliente
34	Crescimento da empresa
35	Criar imagem de qualidade interna e externa
36	Melhora da qualidade do ensino da FEJ
37	Melhora da qualidade dos laboratórios da FEJ
38	Projeção do nome da FEJ
39	Ser um mecanismo de complemento salarial

ANEXO G.6: Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES E AMEAÇAS			EST902/1
Nº	OPORTUNIDADES	%	IMPACTO
1	Alunos atuando no mercado	40	moderado
2	Apoio de pessoas ligadas ao mercado (Orientadores)	60	moderado
3	Associação de ex-alunos da FEJ	40	moderado
4	Boa interação da FEJ com Instituições de Ensino	40	severo
5	Demanda de assessoria técnica	70	severo
6	Demanda por cursos de curta duração	80	severo
7	Demanda por novas tecnologias	80	severo
8	Falta de recursos das micro e pequenas empresas	70	moderado
9	Participação em feiras e congressos	80	leve
10	Grande acesso institucional à Empresas da região	50	severo
11	Existência do INMETRO na região	100	leve
12	Parcerias (SEBRAE , Cooperativas)	70	severo
13	Participação em Eventos Sociais	50	leve
14	Patrocínio de Empresas - Instituições	40	severo
15	Professores e ex-alunos dirigindo empresas	70	leve
Nº	AMEAÇAS	%	IMPACTO
1	Acervo bibliográfico da FEJ	50	leve
2	Condições de trabalho dos professores	50	moderado
3	Crise econômica	80	leve
4	Dificuldade de acesso aos laboratórios da FEJ	50	leve
5	Falta de apoio da FEJ/UDESC	10	catastrófico
6	Falta de conhecimento dos nossos objetivos pelo mercado	80	moderado
7	Estrutura administrativa da FEJ burocrática e lenta	100	moderado
8	Falta de equipamentos na FEJ	80	severo
9	Falta de interesse dos professores	80	moderado
10	Formação profissional inadequada	80	severo
→			

11	Imagem da FEJ perante à comunidade	80	moderado
12	Obsolescência dos equipamentos da FEJ	60	severo
13	Pressão negativa do mercado externo	50	moderado
14	Qualidade de ensino em queda	80	severo
15	Relacionamento entre os professores	30	moderado
16	Resistência das pequenas e micro empresas	50	severo

ANEXO G.7: Pontos Fortes e Pontos Fracos

PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS			EST902/1
Nº	PONTOS FORTES	%	IMPACTO
1	Acesso a INTERNET	100	leve
2	Acesso a soluções alternativas (Instituições)	80	leve
3	Apoio da FEJ	70	moderado
4	Apoio dos professores da FEJ	60	severo
5	Baixo custo / Carga tributária	80	moderado
6	Disponibilidade de alta tecnologia em algumas áreas	60	severo
7	Disponibilidade dos laboratórios da FEJ	70	moderado
8	Espírito empreendedor dos alunos	80	moderado
9	Grande número de afiliados (força de trabalho)	60	leve
10	Multidisciplinaridade da Empresa	70	moderado
11	Prestígio dos professores da FEJ	60	moderado
12	Qualidade dos professores da FEJ	60	moderado
13	Transferência de tecnologia da FEJ	60	moderado
Nº	PONTOS FRACOS	%	IMPACTO
1	Concentração de responsabilidade nas mãos de poucos	80	moderado
2	Controle de projetos ineficientes	70	severo
3	Desconhecimento do mercado	90	severo
4	Desconhecimento do Regimento e Estatuto por parte dos alunos	80	leve
5	Desinformação de certos membros de gestão em relação a assuntos da Diretoria	70	moderado
6	Desqualificação do aluno	50	leve
7	Desvirtuar dos objetivos da empresas	70	severo
8	Dificuldade captação de membros de gestão	70	moderado
9	Dificuldade de administrar (muitos diretores)	80	moderado
10	Dificuldade de controle e/ou treinamento de afiliados	70	moderado
11	Dificuldade no cumprimento de prazos	60	severo
12	Divulgação institucional ineficiente	80	moderado
13	Evasão de membros de gestão	50	severo
→			

14	Evasão dos afiliados	50	moderado
15	Excesso de compromissos dos diretores e membros	60	leve
16	Falta de infra-estrutura administrativa	100	moderado
17	Falta de infra-estrutura de equipamentos	90	moderado
18	Falta de interesse pela FEJunior	80	severo
19	Falta de interesse dos membros da Diretoria	30	severo
20	Falta de interesse dos membros de gestão	70	severo
21	Falta de recursos financeiros	100	moderado
22	Fluxo de informações deficiente externamente	80	leve
23	Fluxo de informações deficiente internamente	80	leve
24	Grande número de afiliados (falta de oportunidades)	80	leve
25	Inexperiência administrativa da Diretoria	80	moderado
26	Inexperiência na elaboração de orçamentos	70	severo
27	Inexperiência no gerenciamento de projetos	80	severo
28	Inexperiência profissional	70	severo
29	Lentidão no atendimento	70	leve
30	Processo de sucessão da Diretoria ineficiente	70	leve
31	Relacionamento da Diretoria / Membros	70	moderado
32	Seleção inadequada de serviços	30	severo

ANEXO G.8: Fatores Chaves de Sucesso

FATORES CHAVES DE SUCESSO		EST902/3
ÁREA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	FATORES CHAVES DE SUCESSO	PONTO
TREINAMENTO	Assegurar apoio da FEJ	FO
	Obter disponibilidade dos laboratórios da FEJ	FO
	Assegurar cumprimento de prazos	FR
PROJETOS	Assegurar apoio da FEJ	FO
	Obter apoio do professores da FEJ	FO
	Obter disponibilidade dos laboratórios da FEJ	FO
	Assegurar cumprimento de prazos	FR
PONTO FO = ponto forte		FR = ponto fraco

ANEXO G.9: Matriz de Sinergia Relativa

MATRIZ DE SINERGIA RELATIVA																EST903/4
PONTOS FORTES		OPORTUNIDADES														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Acesso a INTERNET			X	X	X	X	X		X	X				X	
2	Acesso a soluções alternativas	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X			X
3	Apoio da FEJ			X		X	X	X		X	X		X	X	X	
4	Apoio dos professores da FEJ			X	X	X	X	X		X	X			X	X	
5	Baixo custo / Carga tributária					X	X	X	X							X
6	Disponibilidade de alta tecnologia	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X		X	X
7	Disponibilidade dos laboratórios da FEJ					X	X	X	X	X		X	X		X	X
8	Espírito empreendedor dos alunos	X				X	X	X	X	X			X		X	X
9	Grande número de afiliados					X	X	X	X	X			X			X
10	Multidisciplinaridade da Empresa	X				X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
11	Prestígio dos professores da FEJ			X	X	X	X	X		X	X			X	X	X
12	Qualidade dos professores da FEJ				X	X	X	X		X	X				X	X
13	Transferência de tecnologia da FEJ					X	X	X	X	X	X	X	X		X	X

MATRIZ DE SINERGIA RELATIVA																EST903/4	
PONTOS FRACOS		AMEAÇAS															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Concentração de responsabilidade						X	X		X		X		X	X		
2	Controle de projetos ineficientes										X				X		
3	Desconhecimento do mercado	X				X	X		X	X	X	X	X	X	X		X
4	Desconhecimento do Regimento e Estatuto						X										
5	Desinformação de membros de gestão						X										
6	Desqualificação do aluno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Desvirtuar dos objetivos da empresa			X	X	X			X	X		X					
8	Dificuldade de captação de membros					X	X		X	X	X	X	X	X	X		X
9	Dificuldade de administrar	X				X	X	X		X	X	X		X	X		X
10	Dificuldade de controle/treinamento	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
11	Dificuldade no cumprimento de prazos	X	X		X	X	X	X		X			X			X	
12	Divulgação institucional ineficiente					X	X	X			X	X					
13	Estrutura administrativa burocrática					X		X			X						
14	Evasão de membros de gestão			X		X	X			X	X	X		X	X		X
15	Evasão dos afiliados			X	X	X	X		X	X		X	X	X			X
16	Excesso de compromissos dos membros	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X		X
17	Falta de infra-estrutura administrativa	X			X	X		X		X	X	X					
18	Falta de infra-estrutura equipamentos			X		X	X	X	X	X		X	X	X		X	
19	Falta de interesse pela FEJunior			X	X	X	X		X	X		X	X	X			X
20	Falta de interesse da Diretoria		X	X	X	X		X	X	X		X	X	X		X	X
																→	

ANEXO G.10: Objetivos

OBJETIVOS				EST903/1	
Área:					
Nº	DESCRIÇÃO	ORIGEM			
01	Desenvolver material institucional	OP05	OP06	OP07	OP08
		OP10	FO01	FO03	FO04
02	Divulgar a FEJunior na comunidade	OP05	OP06	OP07	OP08
		OP10	FO01	FO03	FO04
		AM05	AM06	AM09	AM11
		AM16	F12		
03	Identificar potencialidades da FEJunior	OP05	OP06	OP07	OP08
		OP10			
04	Desenvolver programa de treinamento (catálogo)	OP06	OP07	OP08	OP10
		FO01	FO03	FO04	
05	Viabilizar a participação em eventos	OP09	FO03	FO08	
06	Viabilizar a divulgação da empresa através de professores e ex-alunos	OP01	OP02	OP08	OP15
		FO01	FO03	FO04	FO11
07	Viabilizar cursos para a FEJunior através de professores e ex-alunos	OP08	OP15	FO03	FO04
08	Identificar necessidades de bibliografia para o acervo da FEJ	AM01			
09	Viabilizar a utilização dos laboratórios da FEJ	AM04	FR06		
10	Viabilizar incubadora industrial	AM05			
11	Viabilizar parcerias com outras empresas Júnior	OP05	OP06	OP07	AM10
		AM12	AM13	AM16	
12	Desenvolver sistema de controle de projetos	FR02	FR28		
13	Desenvolver sistema de orçamentação de projetos	FR27			

OP = oportunidade	AM = ameaça	FO = ponto forte	FR = ponto fraco
-------------------	-------------	------------------	------------------

ANEXO G.11: Políticas

POLÍTICAS		EST903/2
Nº	DESCRIÇÃO	
01	Admitir somente projetos de cunho acadêmico	
02	Apoiar a pesquisa e o desenvolvimento da pesquisa	
03	Assegurar que seja um empreendimento auto-sustentável	
04	Assegurar serviços com qualidade, incluindo disponibilidade, agilidade e criatividade	
05	Atender da melhor forma possível as expectativas dos clientes	
06	Atender desde micro até grandes empresas	
07	Cumprir estatuto social e regimento interno da FEJunior	
08	Desenvolver projetos, respeitando o código de ética profissional, assumindo a condição de Empresa Júnior	
09	Enfatizar o código de ética profissional, sob a condição de Empresa Júnior, aos Clientes Diretoria Executiva e Colaboradores	
10	Incrementar a qualidade do ensino de graduação adiantando aos estudantes a realidade empresarial com a qual se defrontarão em sua prática profissional	
11	Manter clima harmônico com Diretório e com os Centros Acadêmicos da FEJ	
12	Manter estreito o relacionamento com as entidades representativas da classe, como CREA, CEAJ e outras	
13	Manter parcerias com outras empresas júnior	
14	Participar de eventos sociais afins	

ANEXO G.12: Estudos Estratégicos

ESTUDOS ESTRATÉGICOS					EST903/3
Área:					
Nº	DESCRIÇÃO	ORIGEM			
01	Estudar a viabilização de patrocínios	OP10	OP14	OP15	
02	Estudar parcerias com INMETRO	OP11			
03	Avaliar a situação da associação de ex-alunos	OP03			
04	Identificar instituições conveniadas com a FEJ	OP04			
05	Viabilizar o pagamento do uso dos laboratórios através o FITEJ	AM04			
06	Identificar assuntos complementares a formação ACADÊMICA	AM10	AM14		

OP = oportunidade	AM = ameaça	FO = ponto forte	FR = ponto fraco
-------------------	-------------	------------------	------------------

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

- AACKER, A. A.. **Strategic market management**. New York: John Wiley & Sons, 1984.
- ABELL, Derek F. **Definição do negócio**: ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.
- ADIZES, Ichak. **Desafio dos líderes é manter suas empresas na plenitude**. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 09/10/95. Folha Management, n. 9, p.1-4.
- ALBRECHT, Karl. Pensamento gerencial precisa descobrir o cliente e o serviço. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 04/09/95. Folha Management, n. 4, p.1-4.
- ALENCAR, Eunice Soriano. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- AMATO, João Neto. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.33-42, março/abril de 1995.
- ANDREWS, K. R.. The concept of corporate strategy. In: H. Mintzberg e J. B. Quinn. **The Strategy Process**. Prentice Hall, p. 44-51, 1992.
- ANSOFF, Henry Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- _____. *et al.* **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____, McDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BECKER, H. S.. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Política e estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.
- BIRCH, Paul, CLEG, Brian. **Criatividade nos negócios**. São Paulo: CLIO, 1995.

- BISHOP, Sue. **Desenvolva sua autoconfiança**. São Paulo: CLIO, 1996.
- BLACKWELL, Roger. Alemanha concilia qualidade devida e alta produtividade. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23/10/95. Folha Management, n. 11, p.1-4.
- BORNHEIM, Gerd. **O homem e a ética**. Porto Alegre: UFRGS, 1994.
- BORNHOLD, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras: guia prático da administração de estratégias e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BOUDON, Raymond. **Os métodos em Sociologia**. São Paulo: Ática, 1989.
- BRADBURY, Andrew. **Como fazer apresentações de sucesso**. São Paulo: CLIO, 1995.
- BRAHAM, P. Marks and spencer: a technological approach to retailing. In Rhodes, E., Wield, D, **Implementing new technologies**. Oxford: Blackwel, 1985.
- CAMP, Robert. Procure nas outras empresas a melhor solução para o seu negócio. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25/09/95. Folha Management, n. 7, p.1-4.
- CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. São Paulo: Zahar, 1989.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle de qualidade total**. 6. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- _____. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- CARAVANTES, G. *et al.* **Administração e qualidade - a superação de desafios**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- _____, BJUR, Wesley. **Readministração em ação**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CARLZON, Jan. Aproveite a crise para melhorar seu negócio. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28/08/95. Folha Management, n. 3, p.1-4.
- CASAROTTO FILHO, Nelson *et al.* **Gerência de projetos**. Florianópolis: DECISOFT, 1991.
- _____. **Anteprojeto industrial: das estratégias empresariais à engenharia**. Florianópolis, 1995. Tese de doutorado em Engenharia de Produção - UFSC.

- _____, KOPITTKKE, Bruno. **Análise de Investimentos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHAKRAVARTHY, Balaji S. Adaptation: a promissing metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, v.7, n.1, p.35-44, 1982.
- _____. Strategic adaptation to deregulation. **Journal of Organization Change Management**, v.4, n.1, p.22-32, 1991.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of industrial enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- CHEN, Peter P. The entity-relationship model - toward a unified view of data. **ACM Trans. Database Systems**, v. 1, march 1976.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p.1-22, 1972.
- _____. Information technology organization, and the response to strategic challenges. **California Management Review**, v.30, n.1, p.33-50, Fall 1987.
- _____, SMITH, C. The context and process of organizational transformation - Cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.565-593, Nov.1987.
- CHINELATO NETO, João. **A arte de organizar para informatizar**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1993.
- CLANCY, Kevin. Salve sua empresa do Marketing suicida antes que seja tarde demais. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 05/02/96. **Folha Management**, n. 26, p.1-4.
- CLEMENTS, Phil. **Seja positivo**. São Paulo: CLIO, 1995.
- COLLINS, James, PORRAS, Jerry. **Feitas para durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. 2. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- _____, _____. Empresa visionária mistura metas audaciosa e ideologia estável. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12/02/96. **Folha Management**, n. 27, p.1-4.

- COUTINHO, LUCIANO, FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Editora UNICAMP, 1994.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade falando sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- _____. **Integração: qualidade e recursos humanos para o ano 2000**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- _____. Os 14 passos da melhoria da qualidade não terminam nunca. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 04/12/95. Folha Management, n. 17, p.1-4.
- CUNHA, Cristiano C. de A. **Planejamento Estratégico**. Florianópolis: UFSC, 1996 (Notas de aula, mar-jun 1996).
- CUSINS, Peter. **Gerente de sucesso**. São Paulo: CLIO, 1994.
- CYERT, R.M., MARCH, J. G. **A behavioural theory of the firm**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1963.
- D'AVENI, Richard. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DAUPHINAIS, G.W. *et al.* **BETTER CHANGE: best practice for transforming your organization**. The Price Waterhouse Change Integration Team. New York: Irwin, 1995.
- DAVIS, Stan. A empresa do futuro terá a forma de uma interrogação. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18/12/95. Folha Management, n. 19, p.1-4.
- DAY, G. S.. Deciding how to compete. **Planning Review**. p. 18-23, Sep./Oct. 1989.
- DETRIE, J. P. Diversification - The key factors for success. **Long Range Planning**, v.19, n.1, p. 31-37, 1986.
- DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1985.
- _____. Conheça quem não é seu Cliente. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14/08/95. Folha Management, n. 1, p.1-4.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 13. ed. São Paulo: Perspectiva, 1977.
- FAULSTICH, Enilde L. de J. **Como ler, entender e redigir um texto**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

- FISHER, John G. **Benchmarking para otimizar o desempenho**. São Paulo: CLIO, 1996.
- FISHER, Martin. **Como remunerar sua equipe**. São Paulo: CLIO, 1995.
- FLETCHER, John. **Como conduzir entrevistas eficazes**. São Paulo: CLIO, 1995.
- FLETCHER, Tony, RUSSEL-JONES, Neil. **Marketing para o sucesso**. São Paulo: CLIO, 1994.
- FREEMAN R., REED, D. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, p.88-103, Spring 1983.
- FULD, Leonard. Saber que seu concorrente está fazendo é mais fácil do que parece. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29/01/96. Folha Management, n. 25, p.1-4.
- FURLAN, José Davi. **Como elaborar e implementar planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- _____. **Modelagem de Negócio**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- GAJ, Luis. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.
- _____. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GALBRAITH, Jay, KAZANJION, R. K.. **Strategy implementation: structure, systems and process**. 2.ed. St. Paul (MN): West, 1986.
- _____, _____. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GALE, Bradley. Investir em qualidade é a única forma de fortalecer uma marca. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20/11/95. Folha Management, n. 15, p.1-4.
- GETZ, G. A., STURDIVANT, F. D.. The nuts and bolts of formulating differentiation strategy. **Planning Review**. p. 4-9, Sep./Oct. 1989.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

- GILBERT, X., STREBEL, P.. Development competitive advantage. In: H. Mintzberg e J. B. Quinn. **The Strategy Process**. Prentice Hall, p.82-93, 1992.
- GILDER, George. Telecomputador revolucionará negócios na área cultural. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 05/02/96. Folha Management, n. 29, p.1-4.
- GOLDMANN, Heinz. Marketing de relacionamento deve substituir atendimento ao cliente. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19/02/96. Folha Management, n. 28, p.1-4.
- GOLDMANN, Paul. Seaching of history in organizational theory: commnet on Kieser. **Organization Science**, v.5, n.4, p. 621-623, November 1994.
- GOLDRATT, Eliyahu M., FOX, Robert E. **A corrida pela vantagem competitiva**. São Paulo: Educator, 1992.
- _____. **A síndrome do palheiro**. São Paulo: Educator, 1992.
- _____, FOX, Jeff. **A Meta**: um processo de aprimoramento contínuo. 8. ed. São Paulo: Educator, 1993.
- GOOLD, Michael, CAMPBELL, Andrew. Many best ways to make strategy. In: The state of strategy. **Harvard Business Review Paperback**. Boston: Harvard University, p.135-142, 1993.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRAY, D. Uses e misuses of strategic planning. In: The state of strategy. **Harvard Business Review Paperback**. Boston: Harvard University, p.143-151, 1993.
- HALL, R. H. Desarrolos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciencia y Sociedad**, v.15, n.4, p.376-411, outubro-novembro 1990.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD C. K. Strategy intent. In : Global strategies: insights from the world's leading thinkers, **The Harvard business review book series**, p. 2-28, 1994.
- _____, _____. Competing for the future. **Harvard Business Review**, p. 122-128, July-Aug. 1994.
- _____, _____. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- HAMMER, Michael. **Além da Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____, CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- _____, STANTON, Steven. **A revolução da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANNAN, M. T. , FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American journal sociology**, v. 82, n.5, p. 029-964, 1977.
- HARMAN, Willis, HORMAN, John. **O trabalho criativo**. São Paulo: Cultrix, 1990.
- HART, Rupert. **Networking eficaz para o sucesso**. São Paulo: CLIO, 1996.
- HARVEY, E., LUCIA, A. D. **Faça o que diz**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- HAYES, Robert H. Strategic planning - forward and reverse? In: The state of strategy. **Harvard Business Review Paperback**. Boston: Harvard University, 1993, p. 119-128.
- HEIL, Gary. Estimular a diversidade de idéias é a melhor estratégia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 16/10/95. Folha Management, n. 10, p.1-4.
- HENDERSON, Hazel. **Transcendendo a economia**. São Paulo: Cultrix, 1991.
- HERSEY, Paul, BLANCHART, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HILLIDGE, J.. Planning for growth in a small company. **Longe range planning**, v. 23, n. 3, p. 67-81, 1990.
- HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environment determinism. **Administrative Science Quarterly**, n.30, p.336-349, Sep.1985.
- HUGHES, John. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- HUSSEY, David E. **Liderando mudanças organizacionais**. São Paulo: CLIO, 1995.
- IDENBURG, P. J. Four Styles of strategy development. **Long Range Planning**, v.26, n.6, p. 132-137, 1993.
- ISHIKAWA, Kaouru. **Controle de qualidade total**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- JAMES, B. SRM Forum; strategic planning under fire. **Sloan Management**, p.57-61, Summer 1984.
- JAVIDAN, Mansur. Strategic change: the search for new equilibria. **Journal of Organization Change Management**, v.3, n.3, p.59-76, 1990.
- JURAN, J. M. **Planejamento para a qualidade**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- KANTER, R.M. *et al.* **The challenge of organizational change**: how companies experience it and leaders guide it. New York: The Free Press, 1992.
- KARLÖF, Bengt. **Conceitos básicos de administração**: um guia prático. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1994.
- KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses and how this should be performed. **Organization Science**, v.5,n.4,p.608-620, Nov.1994.
- KNELLER, G. F.. **A ciência como atividades humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- KOTLER, P. *et al.* **A nova concorrência**. São Paulo: Prentice-Hall, 1986.
- LEONTIADES, M.. The case of nonspecialized diversification. **Planning Review**. p. 26-32, Jan./Feb. 1990.
- LEVITT, T.. Sucesso no marketing através da diferenciação (de qualquer coisa). **Coleção Harvard de Administração**, v. 5, p. 53-74, 1986.
- LEWIS, Jordan. Alianças estratégicas são a nova arma competitiva das empresas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 01/01/96. Folha Management, n. 21, p.1-4.
- LLOYD, B. Mintzberg on the fall and rise of strategic planning. **Long Range Planning**, v.25, n.4, p.99-104, 1992.
- LOBOS, Júlio. **Reengenharia! Apesar das pessoas**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1994.
- LUX, Kenneth. **O erro de Adam Smith**.. São Paulo: Nobel, 1993.
- MAKRIDAKIS, Spyros. Metastrategy: learning and avoiding past mistakes. **Long Range Planning**, v.30, n.1, p.129-135, 1997.

- MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa: profissionalizada, descentralizada, moderna e humana**. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.
- MCKENNA, Regis. A Revolução da Informação. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 21/08/95. Folha Management, n. 2, p.1-4.
- MELLANDER, Klas. **O poder da aprendizagem: potencializando o fator humano nas organizações**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- MILES, R., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- _____. **Coffin nails and corporate strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- MINTZBERG, Henry. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, Henry. Patterns of strategy formation. **Management Science**, n. 9, p. 34-48, 1978.
- _____, McHUGH, Alexandra. Strategy Formation in an Adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, p. 160-197, June 1985.
- _____. Five Ps for strategy. In: H. Mintzberg e J.B. Quinn. **The Strategy Process**. Prentice Hall, p.12-19, 1992a.
- _____. Generic strategies. In: H. Mintzberg e J.B. Quinn. **The Strategy Process**. Prentice Hall, p.70-81, 1992b.
- _____. Crafting strategy. In: The state of strategy. **Harvard Business Review Paperback**. Boston: Harvard University, p. 109-118, 1993.
- _____. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, Jan-Feb. 1994.
- _____. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MÖLLER, Claus. Estimule o desenvolvimento pessoal de seu empregado. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18/09/95. Folha Management, n. 6, p.1-4.
- NEGROPONTE, Nicholas. Expansão de redes de computador cria oportunidades de negócios. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 13/11/95. Folha Management, n. 14, p.1-4.
- NADLER, David A. *et al.* **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. São Paulo: Campus, 1994.

- OHMAE, K. The global logic of strategic alliances. In : Global strategies: insights from the world's leading thinkers, **The Harvard business review book series**, p. 109-128, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- PERLMUTTER, H. V., HEENAN, D. A.. Cooperate to complete globally. In : Global strategies: insights from the world's leading thinkers, **The Harvard business review book series**, p. 109-128, 1994.
- PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, n. 32, p. 194-208, 1967.
- PETERS, Tom. Conheça os modelos de empresa antes de reinventar a sua. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27/11/95. Folha Management, n. 16, p.1-4.
- PETTIGREW, A.M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6,p.649-670, 1987.
- _____. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.
- PINCHOTT, Gifford. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1985.
- _____, PINCHOTT, Elizabeth. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- _____. Organização inteligente usa toda capacidade de seus funcionários. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 22/01/96. Folha Management, n. 24, p.1-4.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- _____. **Vantagem Competitiva**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____, DER LINDE, Claas Van. Ser verde também é ser competitivo. **Exame**, São Paulo, número do volume, número da parte, p.72-78, 22 de novembro de 1995.
- _____. Localização da empresa ainda é uma arma valiosa na era global. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 15/01/96. Folha Management, n. 23, p.1-4.

- QUINN, James Brian. Strategic change: "logical incrementalism". **Sloan Management Review**, v. 20, n. 1, p. 7-21, 1978.
- _____. Managing strategic change. **Sloan Management Review**, p. 3-20, 1980.
- _____. **Strategic for change: logical incrementalism**. Homewood, Ill: Irwin, 1980.
- RAY, Michael, RINZLER, Alan. **O novo paradigma dos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- REDMAN, Warren. **Aconselhamento na empresa**. São Paulo: CLIO, 1995.
- RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **Economic Journal**, n. 82, p. 83-96, 1972.
- RIES, Al. A empresa dos anos 90 devem investir na especialização. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 02/10/95. Folha Management, n. 8, p.1-4.
- _____. **Foco uma questão de vida ou morte para a empresa**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ROMANELLI, E., TUSHMAN, M. L. **Executive leadership and organizational outcomes: na evolutionary perspective**. Working Paper 508 A: Columbia University, 1983.
- ROSA, José Antônio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: Síntese, 1989.
- SADGROVE, Kit. **Gerência de qualidade total**. São Paulo: CLIO, 1995.
- SALAMA, A. The use of an organization's biography as a research method for investigating development. **Management Education and Development**, v.32, part 3, p.225-233, 1992.
- SENGE, Paul. **A quinta disciplina**. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHANK, John. Estratégia da empresa deve orientar a contabilidade gerencial. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 08/01/96. Folha Management, n. 22, p.1-4.
- SHAPIRO, Benson. A qualidade dos clientes define o futuro da empresa. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 06/11/95. Folha Management, n. 13, p.1-4.
- SILVA, Rebeca Peixoto da et al. **Redação técnica**. Porto Alegre: Formação, 1974.

- SMITH, J. G., FLECK, V.. Business strategy in small high-technology companies. **Longe range planning**, v. 20, n. 2, p 61-68, 1987.
- SMITH, Jane. **Delegando Poder**. São Paulo: CLIO, 1996.
- STALK, George Jr. A empresa veloz cresce mais e com melhor rentabilidade. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 30/10/95. Folha Management, n. 12, p.1-4.
- STEINER, George A., MINER, John B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1977.
- STERN, Louis. Descubra o seu sistema ideal de distribuição e conquiste o cliente. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25/12/95. Folha Management, n. 20, p.1-4.
- STIMSON, Nancy. **Treinando seus funcionários**. São Paulo: CLIO, 1994.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico**: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.
- THOMAS, J. G., KOONCE, J. M.. Differentiating a commodity: lessons from Tysons Foods. **Planning Review**. p. 24-29, Sep./Oct. 1989.
- THOMPSON, J. D. **Organization in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- TOMASKO, Robert. **Rethinking**: repensando as corporações. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.
- TREGOE, Benjamin B., ZIMMERMAN, John W. **A estratégia da alta gerência**: o que é e como fazê-la funcionar. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- TUBINO, Dálvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TUSHMAN, M. L., ROMANELLI, E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In Cummings, L. L., Staw, B. **Research in organizational behavior 7**. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.
- VAN de VEM, A. W. Suggestions for studying process: a research note. **Strategic management journal**, v.13, p.169-188, 1992.

- VANCIL, Richard, LORANGE, Peter. **Strategic planning systems**. Prentice-Hall, 1977.
- VIDAL, Alcides. **Terceirização: a arma empresarial**. São Paulo: Érica, 1993.
- VON HIPPEL, E. Appropriability of innovation benefit as a predictor of the source of innovation. **Research Policy**, n. 11, p. 95-115, 1982.
- WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- WEIL, Pierre. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística**. 3. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tentos, 1993.
- WESTWOOD, John. **Como preparar um plano de marketing**. São Paulo: CLIO, 1996.
- WHITELEY, Richard. Ouvir o cliente é o melhor caminho para o sucesso. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11/09/95. Folha Management, n. 5, p.1-4.
- WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic changes. **Journal of Management Studies**, v.25, n.6, p.521-536, 1988.
- WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. London: Oxford University Press, 1965.
- _____. **Industrial organization: behaviour and control**. London: Oxford University Press, 1970.
- ZANCANER, Carmen Lúcia Coube. **Como aprender melhor: utilizando seu cérebro e sua criatividade**. São Paulo: Tilibra, 1995.
- _____. **Como estudar melhor: a técnica do mapa mental**. São Paulo: Tilibra, 1995.
- _____. **Como captar a mensagem: dicas para ler e ouvir melhor**. São Paulo: Tilibra, 1995.

GLOSSÁRIO

Os conceitos básicos apresentados a seguir, estão baseados nas fontes bibliográficas, cujos principais autores foram mencionados ao longo da dissertação.

AMEAÇAS

Situações que ocorrem no meio ambiente externo à empresa, não controláveis por ela, e que geram um potencial de diminuição de competitividade.

ANÁLISE EXTERNA

Consiste em analisar de forma sistemática o meio ambiente externo à empresa com o objetivo de identificar as oportunidades e ameaças.

ANÁLISE INTERNA

Consiste em analisar de forma sistemática o meio ambiente interno à empresa com o objetivo de identificar os pontos fortes e os pontos fracos.

APOIO

São os sustentáculos que a empresa possui no sentido de manter a continuidade do seu negócio. As ameaças a estes devem ser analisadas constantemente.

ÁREA ESTRATÉGICO DE NEGÓCIO

Entidade organizacional com responsabilidade para desenvolver e implementar um plano estratégico completo e que pode representar uma linha de produtos e/ou serviços, segmentos geográficos de mercado ou utilizador final (*end user*) de produtos e/ou serviços da empresa.

ATRATIVIDADE

Consiste na seleção de fatores externos e através da sua ponderação permite a empresa visualizar e analisar o posicionamento de cada área estratégia de negócio no estado atual, baseando-se na atratividade do setor em geral e na capacidade do negócio.

CADEIA DE VALORES

É o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la.

CAPACIDADE DE PRODUÇÃO

Inclui a técnica de produção, os processos, sistemas e equipamentos necessários para fazer determinados produtos, e a capacidade de aperfeiçoar esses processos. Numa empresa prestadora de serviços, a capacidade de produção inclui os processos e conhecimentos necessários às melhorias dos serviços, bem como quaisquer materiais, procedimentos, programas e outros de apoio necessários.

CENÁRIO

É uma visão internamente consistente do ambiente em que a empresa realiza suas atividades de negócio.

COMPETITIVIDADE

Consiste na seleção de fatores internos ou controláveis e através da sua ponderação, tomando-se por base seus principais concorrentes, permite a empresa visualizar e analisar o posicionamento competitivo de cada área estratégia de negócio no estado atual.

CRENÇAS

Princípios básicos estabelecidos pelos fundadores da empresa e que nortearam o comportamento da empresa em sua trajetória vitoriosa.

CULTURA

É a definição de normas e valores pela organização formal e sua reintegração na organização informal. A organização formal transfere as normas e valores para a organização informal e esta os filtra, dando um *feedback*. Este processo gera um ambiente onde: quem não cumpre, pode ser eliminado, educa a organização informal e adequa suas normas e valores ou

É um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta

de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Surge a partir da resolução de problemas e cuja solução deve ser repassada a todos os membros.

A cultura tem como componentes os artefatos visíveis (parte física da organização), os valores (estão no consciente) e os pressupostos básicos (estão no subconsciente).

ESTRATÉGIA

É a arte de dispor o exército,

É o desenvolvimento geral de um exército e tática é a disposição da tropa no campo de batalha ou

Estratégia de um jogador é um plano que possibilita escolher a melhor ação em qualquer situação possível.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia empresarial expressa como uma empresa utiliza seus pontos fortes e fracos, existentes e potenciais, para superar as mudanças do meio ambiente e atingir seus objetivos. Pela definição pode-se concluir que:

- estratégias empresariais são influenciadas por mudanças no meio ambiente. Para minimizar o impacto destas mudanças, podem ser geradas estratégias ativas, reativas ou pró-ativas;
- as estratégias permitem reconhecer de que maneira o potencial da empresa está sendo (ou será) utilizado para alcançar seus objetivos;
- estratégias fornecem a direção que a empresa deve seguir e
- a estratégia gera um potencial de sucesso através do uso de vantagens competitivas.

ESTUDOS ESTRATÉGICOS

São fixados através da análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos e da atratividade e competitividade. São estabelecidos quando a empresa não possui dados suficientes para uma tomada de decisão e ações efetivas.

FATORES CHAVES DE SUCESSO

São aquelas poucas coisas que devem ir corretamente, mesmo em detrimento de outras que não estejam indo a contento, para se alcançar os objetivos dos horizontes estratégico, tático e operacional propostos e garantir o sucesso. Este referem-se, normalmente, a: modernizar, racionalizar, elaborar, melhorar, obter algo; evitar, reduzir, contrair algo ou assegurar, dispor algo.

FORÇA MOTRIZ

Principal determinadora do âmbito futuro dos produtos e mercados de uma empresa.

MÉTODO DE DISTRIBUIÇÃO

É a maneira pela qual os produtos chegam ao consumidor, incluindo armazenagem no local ou em trânsito. Isso inclui o conhecimento específico da técnica, sistemas e equipamentos para apoiar o método de distribuição.

MÉTODO DE VENDA

É a principal maneira pela qual uma empresa convence os clientes ou usuários reais ou potenciais, a comprar seus produtos.

MISSÃO

A missão, ou rumo, empresarial relaciona o negócio da empresa com a satisfação de alguma necessidade do meio ambiente. Define a razão de ser da empresa.

MERCADO

É um grupo de compradores, reais ou potenciais, ou usuários finais que tem necessidades comuns. Os agrupamentos de mercados podem ser formados a base de idade, renda, sexo, educação, origem étnica e outros. Esses agrupamentos podem ser formados ou limitados geograficamente. Constitui-se dos diversos negócios existentes.

NEGÓCIO

Define os setores nos quais a empresa atua ou pretende atuar, ou seja, o ramo de atividade. Constitui-se de agrupamentos de unidades estratégicas de negócio.

OBJETIVOS

São fixados através da análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos e da atratividade e competitividade, bem como de objetivos específicos da alta administração da empresa, para os quais podemos estabelecer um cronograma de ações controláveis, dentro do horizonte de planejamento.

OPORTUNIDADES

Situações que ocorrem no meio ambiente externo á empresa, não controláveis por ela, e que geram um potencial de aumento de competitividade.

PLANEJAMENTO

Formulação sistemática de objetivos, ou, estado futuro que se deseja alcançar, e ações alternativas e a escolha da melhor ação.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É o processo que consiste na análise sistemática das oportunidades e ameaças (atuais e potenciais) do meio ambiente, e dos pontos fortes e fracos (atuais e potenciais) da empresa visando a formulação de objetivos, estratégias e ações. O planejamento estratégico: relaciona-se com objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-los, trata de questões que afetam a empresa como um todo, procura estabelecer a harmonia entre a empresa e o seu meio ambiente, é responsabilidade da alta administração (deve ter a participação de todas forças políticas da organização) e se preocupa com a competitividade da organização e com o ajuste com o ambiente externo.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. O planejamento operacional formaliza a ação

PLANEJAMENTO TÁTICO

Metodologia gerencial que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa. O planejamento tático: relaciona-se com objetivos de médio e curto prazos, afeta apenas uma parte da empresa, busca otimizar uma determinada área dentro da empresa e é responsabilidade da administração intermediária.

PLANO

Documentação formal que consolida as informações obtidas durante o processo de planejamento.

POLÍTICAS

São fixadas através da análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos e da atratividade e competitividade, bem como de políticas específicas da alta administração da empresa, no sentido de orientar a forma de atuação da empresa.

PONTOS FORTES

Situações que ocorrem no meio ambiente interno à empresa, controláveis por ela, e que geram um potencial de aumento de competitividade.

PONTOS FRACOS

Situações que ocorrem no meio ambiente interno à empresa, controláveis por ela, e que geram um potencial de diminuição de competitividade.

PRODUTO

É tudo aquilo que uma empresa ofereça aos mercados e que serve, inclusive o apoio e manutenção constantes. Os produtos são definidos a base de características comuns, com funções que desempenham, necessidades que atendem, tamanho ou forma, durabilidade e outros.

RECURSOS NATURAIS

São as formas de riquezas reais ou potenciais oferecidas pela natureza. Entre elas estão carvão, petróleo, minérios e outros. Não incluem os recursos humanos ou recursos produzidos pelo homem, como dinheiro, alimentos processados e outros.

RETORNO/LUCRO

É o resultado financeiro dos esforços de uma empresa. Esse resultado pode ser medido de várias maneiras, como percentagem das vendas, retorno sobre bens ou rendimentos sobre títulos. Numa empresa sem fins lucrativos, a medida dos rendimentos se pode fazer em termos da razão entre custo e benefício, controle orçamentário e outros.

TAMANHO/CRESCIMENTO

É definido como seu tamanho geral e/ou sua taxa de crescimento, calculada pelos índices mais adequados. Para algumas empresas, o tamanho é o mais importante, e a taxa de crescimento é o instrumento para atingir esse objetivo. Para outras, a taxa de crescimento é o mais importante, sendo o tamanho o resultado desse crescimento.

TECNOLOGIA

É um conjunto de conhecimentos adquiridos que são reproduzíveis e sujeitos a freqüentes atualizações e ampliações. Isso inclui as habilitações e o conhecimento de que dispõem os que trabalham no ramo, ciência ou profissão em questão. Inclui também os sistemas, equipamentos e instalações de apoio necessários, como laboratórios, bibliotecas e outros.

TERCEIRIZAR

Processo de transferência de funções/atividades de uma empresa (contratante) para outra empresa (contratada). Estas funções podem incluir etapas do próprio processo produtivo da empresa contratante ou apenas atividades/serviços de apoio, tais como serviços de limpeza, refeitório, vigilância, informática, dentre outros.

UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO

Agrupamento de áreas estratégicas de negócio. Uma unidade estratégica de negócio pode ser considerada como uma geradora de lucro razoavelmente autônomo e que dispõe de: administração geral própria, estratégia identificável, *marketing* claramente definido, concorrentes identificáveis, produção, vendas, pesquisa e desenvolvimento e demais funções, freqüentemente, embora, às vezes possa compartilhá-las com outras unidades.

VALORES

Princípios básicos estabelecidos pelos líderes da empresa e que devem nortear as ações da empresa na busca de sua visão de futuro. Quanto mais firmes e profundos, maior é a capacidade da empresa resistir a turbulências externas.

VISÃO

Situação prevista para o futuro da empresa.